

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Ekonomické zhodnocení kooperace podniků v konkurenčním prostředí**

**Economic evaluation of business cooperation in a competitive  
environment**

Zdeněk Sopr

Cheb 2014

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma

*„Ekonomické zhodnocení kooperace podniků v konkurenčním prostředí“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne 25. dubna 2014

.....

podpis autora

## PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat v první řadě celé své rodině, která mi byla vždy oporou a bez této opory bych se nedostal ve studiu tam, kam jsem se dostal. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Miroslavovi Pavlákovi, PhD, za jeho nejen profesionální, ale i pozitivní a lidský přístup nejen při vypracování této bakalářské práce, ale i v průběhu celého mého studia. Samozřejmě, že bych tímto chtěl poděkovat všem vyučujícím, se kterými jsem se po dobu mého studia potkával. V neposlední řadě bych také chtěl, poděkovat společnosti Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s., odkud jsem čerpal informace. Jsem rád, že mohu některé znalosti, které jsem získal po dobu svého studia použít a realizovat ve své práci a to si myslím, je jeden z těch důvodů, proč jsem si vybral tento obor na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni.

## Obsah

ÚVOD.....	6
METODIKA K VYPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....	8
1 Teoretická část – vymezení základních pojmů .....	9
1.1 Akciová společnost – základní charakteristika .....	9
1.2 Strategický řídicí proces .....	10
1.2.1 Poslání podniku.....	11
1.2.2 Specifikace cílů.....	11
1.3 Význam pojmu kooperace .....	12
1.4 Kooperace z hlediska malých a středních podniků .....	12
1.4.1 Definice MSP.....	12
1.4.2 Význam malých a středních podniků .....	13
1.4.3 Cíle a formy spolupráce malých a středních podniků.....	13
1.5 SWOT analýza - teorie .....	15
1.6 Pracovní motivace a výkonnost pracovníků .....	16
2 Analýza kooperačních vztahů společnosti .....	17
2.1 Charakteristika společnosti.....	17
2.1.1 Kontaktní údaje.....	17
2.1.2 Založení společnosti.....	17
2.1.3 Historie společnosti.....	19
2.1.4 Organizační struktura .....	20
2.1.5 Části organizační struktury .....	21
2.1.6 Certifikace společnosti .....	22
2.2 Specifikace hlavních činností a služeb společnosti.....	22
2.3 Charakteristika střediska číslo 112 Otovice – Nejdek .....	24

2.4	Významné kooperace střediska 112 .....	26
2.4.1	Spolupráce se společností Eurovia .....	26
2.4.2	Možná spolupráce se společností .A.S.A. ....	30
2.5	SWOT analýza společnosti ÚSKK,a.s. ....	35
2.5.1	Silné stránky společnosti .....	35
2.5.2	Slabé stránky společnosti .....	43
2.5.3	Příležitosti podniku .....	45
2.5.4	Hrozby podniku .....	47
3	Řešení kooperačních vztahů včetně ekonomického zhodnocení .....	50
3.1	Navrhované řešení kooperačních vztahů s firmou .A.S.A. ....	50
3.1.1	Provozní a řídicí činnosti.....	50
3.1.2	Ekonomické a jiné výhody kooperace společností ÚSKK a .A.S.A. ....	51
3.2	Zhodnocení kooperačních vztahů s firmou EUROVIA CS.....	55
3.2.1	Provozní a řídicí činnosti.....	55
3.2.2	Ekonomické zhodnocení kooperace s firmou EUROVIA CS .....	55
3.3	Optimalizace podnikových činností.....	56
3.3.1	Specializace středisek a pracovní kvalifikace.....	56
3.3.2	Mzdové limity .....	56
3.3.3	Úprava IT systému .....	56
3.3.4	Obalovna asfaltových směsí .....	57
	ZÁVĚR.....	58
	SEZNAM TABULEK.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	59
	SEZNAM ZKRATEK.....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	60

## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je ekonomické zhodnocení kooperace podniků v konkurenčním prostředí. Bakalářská práce je zaměřena na služby spojené s dopravními stavbami, komunikacemi a jejich údržbou. Pro tuto práci byla vybrána společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, akciová společnost, kde autor v současné době působí jako vedoucí střediska Otovice-Nejdek.

Bakalářská práce je členěná do tří kapitol.

První kapitola je zaměřena na teoretickou část, kde je v první části popsána akciová společnost, její struktura a charakteristika akciové společnosti. Na tuto část navazuje poslání podniku, specifikace cílů podniku. Nedílnou součástí teoretické části je význam pojmu kooperace, co je cílem kooperace. Charakteristika a význam malých a středních podniků. Dále v této teoretické části autor popsal cíle a formy spolupráce malých a středních podniků. Pro analýzu společnosti je v teoretické části uvedena a charakterizována SWOT analýza. Důležitým faktorem pro dobré výsledky a fungování celé společnosti slouží ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků. Tyto faktory jsou popsány v poslední části teorie.

Ve druhé kapitole je charakterizována a analyzována akciová společnost Údržba silnic karlovarského kraje. Velmi podrobně je zde popsána specifikace hlavních činností a služeb společnosti. Na hlavní činnosti společnosti navazuje dílčí charakteristika střediska Otovice-Nejdek. Kooperace střediska Otovice-Nejdek, spolupráci s firmou Eurovia CS. Součástí popisu kooperace s firmou Eurovia CS je i charakteristika této společnosti. Autor v práci uvádí i možnou budoucí spolupráci se společností .A.S.A. na zakázce pro město Karlovy Vary. Velmi podrobně je v této části analyzována společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, pomocí silných a slabých stránek podnikání a také její možné příležitosti a hrozby.

V poslední třetí části autor řeší kooperační vztahy se společností .A.S.A., popis provozních a řídicích činností spolupráce. Popis ekonomických a jiných výhod společné spolupráce mezi společností Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. a společností .A.S.A.. Také zde autor vyhodnotil stávající spolupráci s firmou Eurovia CS a také zde uvedl některé možné způsoby optimalizace podnikových činností.

Cílem této bakalářské práce je upozornit čtenáře na důležité činnosti společnosti Údržby komunikací Karlovarského kraje, a.s. a ukázat velmi podrobnou SWOT analýzu společnosti. Dále specifikaci činností střediska Otovice-Nejdek, speciálně zaměřené na realizaci menších a středních dopravních staveb. Řešení kooperačních vztahu se společností .A.S.A., včetně ekonomických a jiných výhod založené na této kooperaci, při realizaci zakázky pro město Karlovy Vary. Jako dalším cílem této práce je čtenářům ukázat výhody stávající spolupráce se společností Eurovia CS a důvody, aby tato spolupráce nebyla přerušena. Autor také navrhl na základě slabých stránek společnosti, optimalizaci některých podnikových činností, které by bylo dobré a hlavně reálné změnit.

## **METODIKA K VYPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Tato bakalářská práce byla vypracována na základě zkušeností z oblasti běžné letní a zimní údržby komunikací I. II. a III. tříd v rámci Karlovarského kraje. Také zkušenosti z realizací malých a středních dopravních staveb, zejména zaměřené na strojní pokládku asfaltovou směsí.

Pro podrobnou analýzu společnosti a charakteristiku kooperačních vztahů včetně ekonomického zhodnocení byla v bakalářské práci použita základní literatura.

Důležité interní informace a data byly využity uvnitř společnosti Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. a také ze zkušeností a poznatků autora. Tyto informace mají po jejich zpracování čtenáři ukázat cíl této bakalářské práce.



# 1 Teoretická část – vymezení základních pojmů

## 1.1 Akciová společnost – základní charakteristika

Je důležité v první kapitole bakalářské práce seznámit čtenáře s tím, že dnem 1. dubna 2014 vstoupil v platnost, Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník.

*„Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen společnost) a družstva. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen osobní společnost), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen kapitálová společnost) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.“ [1 , s. 226]*

Tato bakalářská práce je zaměřena na spolupráci, kooperaci společnosti Údržba silnic Karlovarského kraje. Firma je akciovou společností a proto je důležité uvést základní informace o akciových společnostech.

*„ Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií.“ [1 , s. 249]*

*„Akciová společnost je kapitálovou společností, ve které je základní jmění rozvrženo na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě.“ [2 , s. 75]*

*„Výše základního kapitálu akciové společnosti je alespoň 2.000.000 Kč, nebo 80.000 EUR. Emisní kurz nesmí být nižší, než jmenovitá hodnota akcie. K založení společnosti se vyžaduje přijetí stanov. Ten, kdo přijal stanovy a podílí se na úpisu akcií, je zakladatel.“ [1 , s. 250]*

Stanovy obsahují body dle zákona č. 90/2012.

*„ Charakteristickým znakem akciové společnosti je akcie. Akcie je cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se na řízení společnosti (především přijímat stanovy společnosti, volit představenstvo, resp. dozorčí radu, rozhodovat o rozdělení zisku aj.), podílet se na jejím zisku a v případě likvidace společnosti likvidačním zůstatkem. Podle převoditelnosti se rozlišují akcie na jméno a akcie na majitele. Podle rozsahu práv akcionářů se rozlišují akcie kmenové a akcie prioritní.“ [2 , s. 77]*

*„Určí-li stanovy, může společnost vydat akcie, které nemají jmenovitou hodnotu a představují stejné podíly na základním kapitálu společnosti (dále jen „kusové akcie“).“*  
[1 , s. 251]

*„Systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje představenstvo a dozorčí rada, je systém dualistický. Systém vnitřní struktury, ve kterém se zřizuje správní rada a statutární ředitel, je systém monistický. Společnost může zvolený systém své vnitřní struktury měnit změnou stanov.“* [1 , s. 263]

### **Valná hromada**

*„Akcionáři vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti na valné hromadě nebo mimo ni.“* [1 , s. 263]

V případě společnosti Údržby silnic Karlovarského kraje, a.s. se jedná o dualistický systém vnitřní struktury.

### **Představenstvo**

*„Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Představenstvu přísluší obchodní vedení společnosti.“* [1 , s. 267]

### **Dozorčí rada**

*„Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti.“*  
[1 , s. 267]

### **Likvidace akciové společnosti**

*Právo na podíl na likvidačním zůstatku je samostatně převoditelné ode dne, kdy společnost vstoupila do likvidace, ledaže stanovy určí jinak .“* [1 , s. 278]

## **1.2 Strategický řídicí proces**

*„Je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Je podstatnou součástí aktivit každého moderního podniku, který působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem nedlouhodobé usměrňování činností podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle.“* [3 , s. 20]

### 1.2.1 Poslání podniku

Důležitým krokem strategického řídicího procesu je definování poslání podniku. Poslání podniku se zakládá na podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku.

Vyjádření poslání podniku pomocí 3C:

**Customer – Zákazník**, vystihuje typ zákazníků, které chce podnik uspokojovat, i jejich specifické potřeby.

**Company – Společnost**, charakterizuje podnik pomocí vyráběných výrobků, případně pomocí technologií, které bude používat při uspokojování potřeby zákazníků.

**Competition - Konkurence**, ukazuje postavení podniku a jeho možnosti v konkurenčním prostředí a vymezuje oblasti, kde je podnik schopen konkurenčních aktivit. [3]

### 1.2.2 Specifikace cílů

Velmi důležitá je specifikace cílů každé společnosti. Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvalifikaci poslání. Organizace určují dlouhodobé a krátkodobé cíle. Dlouhodobé cíle především upozorňují na činnosti, které je nezbytně nutné provést v současnosti pro dosažení budoucích záměrů, a zároveň vedou manažery ke zvažování vlivu dnešních rozhodnutí na budoucí podnikovou výkonnost. Krátkodobé cíle představují výsledky, které mají být dosaženy v současnosti a nejbližší budoucnosti.

Ke sledovaným cílům zejména patří:

- zisk
- prodejní obrat
- tržní podíl
- relativní tržní podíl
- množství prodaného zboží
- zvýšení rozměrů zákaznické základny
- sociální odpovědnost [3]

### 1.3 Význam pojmu kooperace

*„Kooperace vymezuje spolupráci mezi dvěma nebo více hospodářsky samostatnými podniky prostřednictvím smluv. Podniky zůstávají právně a hospodářsky samostatné. Kooperace je dobrovolná. Existuje šest základních forem kooperace.*

*Práce na objednávku zahrnuje krátkodobé smlouvy na dodávky dohodnutého množství hotového zboží nebo polotovarů, které se vyrobí podle dokumentace nebo know how poskytnutého objednatelem.“ [2, s. 358]*

*„Nejpoužívanějším je vliv na právní samostatnost sdružených podniků, kde rozlišujeme mezi kooperací a koncentrací. Pro kooperace je charakteristická dobrovolná spolupráce, podniky zůstávají zpravidla právně a hospodářsky samostatné, a to v těch oblastech, které nejsou smluvně dohodnuty. Kooperace má za cíl zvýšit výkon a konkurenceschopnost spolupracujících podniků. Příkladem sdružení jsou aliance, konsorcia, kartely či syndikáty. Pro koncentraci jsou charakteristická různá omezení zúčastněných podniků, kdy jsou podniky podřízeny jednotnému vedení (při zachování právní samostatnosti), příkladem mohou být následující formy: koncerny, holdingy a trusty). [4, s. 4]*

*Kooperace má za cíl zvýšit výkon a konkurenceschopnost spolupracujících podniků. Kooperaci lze chápat jako speciální formu mezipodnikové spolupráce, která spočívá především v propojení jednotlivých organizačních forem se stoupající intenzitou.“ [4, s. 5]*

### 1.4 Kooperace z hlediska malých a středních podniků

#### 1.4.1 Definice MSP

Společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. se řadí do skupiny malých a středních podniků. V současné době má společnost 237 zaměstnanců. Společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. vykázala celkové výnosy v roce 2011 ve výši 274.998.000 Kč, v roce 2012 celkové výnosy ve výši 283.665.000 Kč.

*„Malé a střední podniky jsou rozhodující součástí národního hospodářství ve všech zemích Evropské unie, jehož tvoří až 99,8 % všech podniků v EU.“ [4, s. 113]*

- **Střední podniky** – tvoří organizační jednotky, jejichž počty pracovníků jsou v rozmezí 50 – 250 zaměstnaneckých osob. Roční obrat nepřekračuje

50 miliónů EUR, nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 43 miliónů EUR.

- **Malé podniky** – tvoří organizační jednotky, které mají méně než 50 zaměstnaných osob. Roční obrat nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 miliónů EUR.
- **Mikropodniky** – tvoří organizační jednotky, které mají méně než 10 zaměstnaných osob. Roční obrat nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 2 milióny EUR. [3]

#### 1.4.2 Význam malých a středních podniků

- *„MSP přispívají k vytváření vhodného společenského a sociálního klimatu, k pracovnímu, sociálnímu a společenskému uplatnění různých skupin obyvatelstva a k udržování zdravého prostředí*
- *MSP jsou významným činitelem při architektuře měst a obcí, protože oživují historická centra, nabízejí v nich širokou škálu služeb a aktivit, vracejí do nich zpět řemeslníky s typickými místními výrobky, čímž lákají nejen domácí, ale i zahraniční klientelu. Oživují nebo udržují kulturní řemeslné tradice, zvyklosti a jiná specifika regionu.*
- *MSP pomáhají budovat demokratický a svobodný společenský systém. Přispívají k vytváření a zachování svobodného myšlení a života společnosti. Tyto subjekty přispívají k rozvrstvení společnosti. Tím pomáhají vytvářet příznivé sociálně psychologické ovzduší*
- *MSP pomáhají stabilizovat ekonomickou, sociální a politickou strukturu. Malé a střední podniky dynamizují a stabilizují společenský pořádek na trhu. Díky nim se ekonomická a politická moc rozptyluje mezi široké vrstvy obyvatelstva.“ [4, s. 113]*

#### 1.4.3 Cíle a formy spolupráce malých a středních podniků

Cílem spolupráce MSP je dosáhnout některé z následujících priorit:

1. lepší pozice na trhu
2. eliminace konkurence formou spolupráce, nebo získání mocenské pozice omezením konkurence na trhu
3. zvýšení kapitálu a disponibilních výrobních zdrojů

4. rychlejší dynamiku růstu produkce nebo poskytovaných služeb
5. zabezpečení úspor z rozsahu – zabezpečení hospodárnosti
6. snížení podnikatelského rizika v důsledku jeho rozdělení na více podnikatelských subjektů
7. rychlejší inovace produktů a zlepšení jejich kvality
8. kontrolu aktivit zúčastněných podniků
9. možnost specializace a profesionalizace odborníků
10. lepší vnější komunikace mezi podniky atd. [4]

#### **Formy spolupráce mohou být uzavřené:**

1. Formální – na základě písemných smluv a písemných dohod v souladu s platnou legislativou. Nejčastěji se jedná o kupní smlouvy mezi fyzickými osobami podle Občanského zákoníku, mezi právníckými osobami podle Zákona o obchodních korporacích. Společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. většinou spolupracuje na základě kupních smluv, tedy formální spolupráce.
2. Existuje i neformální spolupráce – formou různých ujednání, formou verbální komunikace. Většinou se realizují ústní dohody mezi podnikateli. [4]

#### **Partnerské vztahy malých a středních podniků z hlediska času mohou být:**

- Příležitostné – realizují se „ad hoc“.
- Krátkodobé - do jednoho roku, například kartel.  
Cenový kartel, Výrobní kartel, Kondiční kartel, Odbytový kartel
- Dlouhodobé – delší než jeden rok – Hospodářské odborné svazy, Komory.  
[4]

#### **Spolupráce MSP z hlediska organizace může být:**

Horizontální, Vertikální, Síťová

#### **Optimálním propojením malých a středních podniků může vzniknout buď:**

1. Nový větší podnikatelský subjekt: joint venture, fúze, akvizice
2. Externí spolupráce:
  - příležitostná komunikace a náhodná spolupráce
  - neformální spolupráce a odevzdání informací
  - dohody o společném zajištění výroby, montáži a nákupu

- dohody o sladění v managementu, marketingu a ve službách
  - zaškolení, dohled, odborná pomoc
  - outsourcing
  - insourcing
3. Další spolupráce MSP
- a) Franchising
  - b) Licensing [3]

*„Spolupráce – alternativní cesta konkurence. Přesto, že konkurence se neustále prohlubuje a formy konkurence se stávají čím dále složitějšími a rozmanitějšími, zhruba od devadesátých let se začíná více projevovat i alternativní cesta spolupráce ve formě formálních i neformálních partnerství organizací.“ [5, s. 512]*

## **1.5 SWOT analýza - teorie**

### **STRENGTHS – SILNÉ STRÁNKY PODNIKU**

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvyhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejužitečnějšími silnými stránkami jsou takové stránky, které je těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu. [3]

### **WEAKNESSES – SLABÉ STRÁNKY PODNIKU**

Slabé stránky znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu. [3]

### **OPPORTUNITIES – PŘÍLEŽITOSTI PODNIKU**

Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Příležitosti znamenají něco udělat pro dosažení vytyčených cílů. [3]

### **THREATS – HROZBY PODNIKU**

Ohrožení podniku představuje rovněž externí prostředí a jeho vývoj (především nevýhodné trendy ve vnějším prostředí). Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. [3]

## **1.6 Pracovní motivace a výkonnost pracovníků**

Důležitým faktorem pro dobré výsledky a fungování celé společnosti slouží ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků.

Podstatou stimulace a motivování je záměrné ovlivňování lidského chování. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci zaměstnanců je znalost jejich osobnosti a znalost motivačního profilu, což nám umožňuje „šít motivaci na míru“.

Jako motivační a stimulační prostředek se využívá:

- hmotná odměna, obsah práce,
- povzbuzování, neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky,
- identifikace s prací, profesí a organizací,
- externí stimulační faktory apod. [6]



## 2 Analýza kooperačních vztahů společnosti

### 2.1 Charakteristika společnosti

#### 2.1.1 Kontaktní údaje

Tab. č. 1: Kontaktní údaje společnosti Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s.

Obchodní firma:	<b>Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s.</b>
Sídlo:	<b>Na Vlečce 177, 36001 Otovice</b>
Právní forma:	<b>Akciová společnost</b>
IČ:	<b>26402068</b>
DIČ:	<b>CZ26402068</b>
Společnost zapsána:	<b>Obchodní rejstřík u Městského soudu v Plzni, oddíl B, vložka 1197</b>
Telefon:	<b>+420 353 504 211 (spojovatelka)</b>
Telefon:	<b>+420 702 019 919, 909 (dispečink)</b>
Fax:	<b>+420 353 504 238</b>
E-mail:	<b><u><a href="mailto:podatelna@uskk.cz">podatelna@uskk.cz</a></u></b>
Web:	<b><u><a href="http://www.uskk.cz">www.uskk.cz</a></u></b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

#### 2.1.2 Založení společnosti

Společnost se zakládá na dobu neurčitou.

Předmětem podnikání společnosti je:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny,

jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- opravy silničních vozidel
- podnikání v oblasti nakládání nebezpečnými odpady
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

Základní kapitál společnosti činí 274.000.000 Kč (slovy: dvě stě sedmdesát čtyři miliónů korun českých).

O zvýšení nebo snížení základního kapitálu rozhoduje valná hromada na základě obecně závazných právních předpisů a ustanovení stanov akciové společnosti ze dne 2. června 2013.

Základní kapitál společnosti uvedený v článku 4. odst. 1 stanov je rozdělen celkem na 274 (slovy: dvěstěsedmdesátčtyři) kusy kmenových akcií znějících na jméno o jmenovité hodnotě každé jedné akcie 1.000.000 Kč (slovy: jeden milión korun českých). Veškeré akcie společnosti jsou vydány v listinné podobě. Akcie na jméno mohou být převáděny jen se souhlasem valné hromady. Práva a povinnosti akcionáře stanoví právní předpisy a stanovy společnosti. Akcionářem může být právnická nebo fyzická osoba.

Společnost má tyto orgány:

**A. Valná hromada** – valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti

Valná hromada je usnášeníschopná, jsou-li přítomni akcionáři, kteří mají akcie, jejichž jmenovitá hodnota přesahuje 30% základního kapitálu společnosti.

**B. Představenstvo**

Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo společnosti má tři členy. Členové představenstva jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou. Funkční období jednotlivých členů představenstva je pětileté. Opětovná volba člena představenstva je možná. Představenstvo zasedá v případě potřeby, nejméně však jednou za tři měsíce. Zasedání představenstva řídí jeho předseda. V případě jeho nepřítomnosti řídí zasedání jiný člen představenstva.

Představenstvo je způsobilé se usnášet, je-li na jeho zasedání přítomna nadpoloviční většina jeho členů.

### **C. Dozorčí rada**

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada společnosti má 6 členů. Dozorčí rada zasedá podle potřeby, nejméně však jednou za tři měsíce. Zasedání dozorčí rady řídí její předseda. Dozorčí rada je způsobilá se usnášet, je-li na zasedání přítomna nadpoloviční většina jejích členů.

Členům představenstva a dozorčí rady přísluší za výkon jejich funkce odměna. Výši odměny pro jednotlivé členy představenstva a dozorčí rady stanoví vždy usnesení valné hromady.

Za představenstvo jednají a podepisují navenek jménem společnosti vždy nejméně dva členové představenstva společně.

### **Hospodaření společnosti**

Účetním obdobím je kalendářní rok. Akciová společnost vede předepsaným způsobem a v souladu s právními předpisy účetnictví. Za řádné vedení účetnictví zodpovídá představenstvo. Řádná a mimořádná účetní závěrka společnosti musí být ověřena auditorem. Akciová společnost je povinna, po schválení valnou hromadou, zveřejnit výroční zprávu, jejímž obsahem jsou vybrané údaje z řádné účetní závěrky v souladu s obecně závaznými předpisy. O rozdělení zisku společnosti rozhoduje valná hromada na návrh představenstva. Rezervní fond slouží ke krytí ztrát společnosti, jakož i k opatřením, která mají překonat nepříznivý průběh jejího hospodaření. O způsobu krytí ztrát společnosti vzniklých v uplynulém zdaňovacím období rozhoduje valná hromada na návrh představenstva.

Zdroj: Vlastní zpracování – Stanovy společnosti, 2014

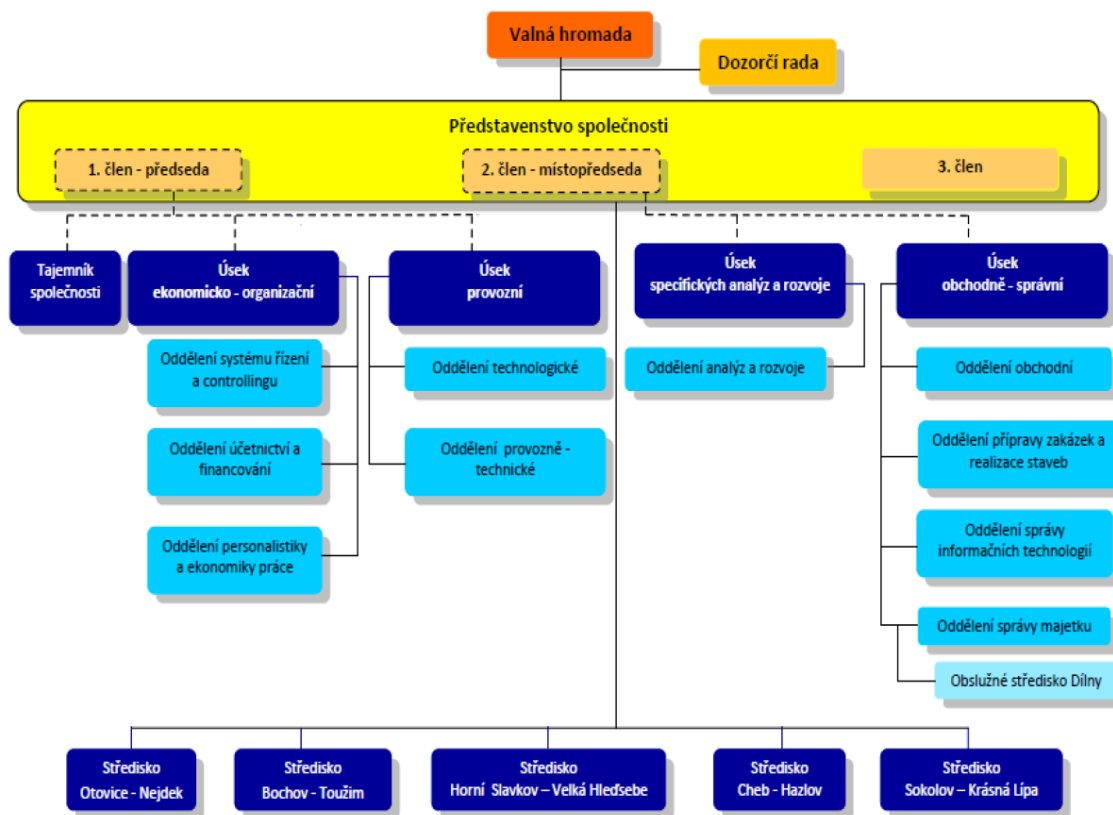
#### **2.1.3 Historie společnosti**

Společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. společnost vznikla 01.01.2006 zápisem do obchodního rejstříku. Společnost vznikla postupnou reorganizací. 01.01.2002 usnesením č. 59/01 Zastupitelstva Karlovarského kraje ze dne 13.12.2000, došlo ke sloučení Správy a údržby silnic Cheb, Správy a údržby silnic

Sokolov a Správy a údržby silnic Otovice. Rozdělení na tři Správy silnic bylo historické dle příslušných okresů. 01.01.2002 vznikla společnost Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, p. o. Jak již autor výše uvedl, dne 01.01.2006 vznikla společnost Údržba silnic Karlovarského kraje. Zjednodušeně řečeno byla oddělena provozní část od stávající společnosti Krajské správy a údržby silnic. Tento model rozdělení trvá do současné doby 28.02.2014. [7]

## 2.1.4 Organizační struktura

Obr. č. 1: Organizační struktura od 1. 4. 2014 společnosti Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování – Systematizace společnosti, 2014

Ve společnosti je uplatněna funkční integrovaná organizační struktura, která umožňuje pružně organizovat činnosti a zaměstnance společnosti a zaměřit se na plnění úkolů, jak v rámci jednotlivých odborných úseků, tak i na služby, projekty, zákazníky, trh nebo zeměpisnou oblast.

Realizací principu integrované struktury je uplatnění níže uvedených řídicích linií pro většinu podnikových útvarů a členů výkonného vedení, tj.

- územní podřízenost (G – line)

- funkční podřízenost (F – line)
- podnikatelská podřízenost (B – line)

Zdroj: Vlastní zpracování – Organizační struktura společnosti, 2014

### **2.1.5 Části organizační struktury**

#### Útvary

Útvar je obecný název pro jakoukoliv organizační jednotku. Charakteristika útvarů ve společnosti je následující:

Nejvyšším stupněm organizace podniku je úsek a středisko.

- Úsek zajišťuje ucelené oblasti řízení, nutné k zabezpečení chodu středisek a podniku.
- Středisko zajišťuje ucelený soubor výrobních činností a řídicích procesů.
- Oddělení zajišťuje v rámci úseku ucelený soubor činností a řídicích procesů.
- Obslužné středisko zajišťuje ucelené výrobní, technické nebo obslužné činnosti.

#### Území je souhrn středisek podle geografického uspořádání.

O organizační struktuře podniku do úrovně úseků a středisek rozhoduje představenstvo a. s. při respektování geografické řídicí linie (G-linie) s funkčním členěním (F-linie).

K 28.02.2014 má uvedená společnost 237 zaměstnanců. 73 technickohospodářských pracovníků a 164 pracovníků v dělnické profesi.

Dle organizačního řádu společnosti je patrné, že v rámci Karlovarského kraje působí 5 středisek, které jsou provozními jednotkami společnosti. Počet pracovníků (THP + dělníků), je v průměru 17 pracovníků. Pilotním projektem od 01.01.2014 bylo spojení střediska Otovice a střediska Nejdek v jedno středisko Otovice-Nejdek, kde i po sloučení zůstaly dvě pracoviště. Jedno v Nejdce a druhé v Otovicích.

Od 01.04.2014 došlo ke sloučení ostatních středisek, které ještě v minulém roce byly v počtu 10 v rámci Karlovarského kraje.

Zdroj: Vlastní zpracování – Systematizace společnosti, Organizační struktura, 2014

Řízení společnosti ÚSKK autor práce „přirovnává“ k Baťově systému řízení:

- *„Plánování veškeré činnosti. Základní plánovacím obdobím bylo pololetí. Plánované záměry, označované jako „předpoklady“, tvořily základ budoucí výrobní a hospodářské činnosti, netýkaly se jen výroby, ale i rozpočtu nákladů včetně předpokládaného efektu pro středisko.*
- *Hospodářská střediska. Veškerá činnost podniku byla sledována podle samosprávně hospodařících středisek. Výkony středisek byly měřitelné.*
- *Pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků. V čele středisek byl vedoucí, který plně odpovídal za veškerou výrobní a hospodářskou činnost ve svém útvaru. Měl povinnost samostatně rozhodovat a nést plnou odpovědnost za svěřený útvar.“ [5 , s. 311-312]*

### **2.1.6 Certifikace společnosti**

Organizace zavedla a udržuje systém managementu kvality splňující požadavky dle ČSN EN ISO 9001 : 2009.

Organizace zavedla a udržuje systém environmentálního managementu splňující požadavky dle ČSN EN ISO 14001 : 2005.

Organizace zavedla a udržuje systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci splňující požadavky dle ČSN OHSAS 18001 : 2008.

Organizace má certifikované systémy managementu kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN EN ISO 9001 : 2009, ČSN EN ISO 14001 : 2005, ČSN OHSAS 18001 : 2008.

Zdroj: Vlastní zpracování – Korporační dokumenty společnosti ÚSKK, 2014

## **2.2 Specifikace hlavních činností a služeb společnosti**

**Prioritním partnerem** pro společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. je Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, p. o., respektive Karlovarský kraj. Jedná se o údržbu silnic II. a III. tříd v rámci Karlovarského kraje. Tato zakázka na údržbu silnic II. a III. tříd je smluvně zajištěna na období od 11/2010 do 10/2014.

Předmětem díla této smlouvy jsou zejména tyto činnosti:

- a) běžná údržba silnic, včetně jejich součástí a příslušenství a činnosti související se zajišťováním plynulosti a bezpečnosti silničního provozu a se zajišťováním sjízdnosti silnic
- b) běžná údržba mostů, nestavební povahy
- c) běžná údržba mostů, stavební povahy
- d) běžné prohlídky silnic
- e) běžné prohlídky mostů
- f) zimní údržba silnic
- g) zpracování dokumentu – Plán zimní údržby silnic II. a III. třídy na území Karlovarského kraje pro zimní období 2010 – 2011, 2011 – 2012, 2012 – 2013, 2013 – 2014

Velmi důležitým bodem smlouvy je, že předmět díla bude prováděn ve smyslu zákona č.13/1997 Sb., o pozemních komunikacích a vyhlášky č.104/1997 Sb., kterou se provádí zákon č.13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, v platném znění.

#### Charakteristika Krajské správy a údržby komunikací, p.o.

Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, příspěvková organizace vznikla ke dni 01.01.2002 usnesením č. 59/01 Zastupitelstva Karlovarského kraje ze dne 13.12.2001. Je právní nástupkyní SÚS Otovice. SÚS Sokolov a SÚS Cheb sloučením do jedné organizace. Dnem 01.01.2006 došlo k zásadní reorganizaci příspěvkové organizace v tom smyslu, že byla oddělena provozní část organizace, ze které vznikla akciová společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, se sídlem v Otovicích u Karlových Varů, Na Vlečce 177, PSČ 362 01 (www.uskk.cz). Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, příspěvková organizace, je rozdělena na čtyři útvary – úseky, a to na úsek ředitele organizace, úsek správní, úsek technický a úsek ekonomický, celkem s 38 systemizovanými místy. [8]

**Druhým strategickým partnerem** pro výše uvedenou společnost je Ministerstvo dopravy ČR. Jedná se o zajištění údržby silnic I. tříd v rámci Karlovarského kraje, a. s.

Předmětem plnění je provádět běžnou a zimní údržbu silnic a zajišťovat jejich sjízdnost, počínaje dnem 1. října 2013 a konče dnem 30. září 2017.

Také jak v případě údržby silnic II. a III. tříd je, že předmět díla bude prováděn ve smyslu zákona č.13/1997 Sb., o pozemních komunikacích a vyhlášky č.104/1997 Sb., kterou se provádí zákon č.13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, v platném znění.

Výše uvedené zakázky, co se týká činností jsou velmi podobné a některé činnosti lze vzájemně kombinovat. Prioritní činnost, která je velmi viditelná pro obyvatele v rámci Karlovarského kraje, je zajištění zimní údržby I., II. a III. tříd. V letním období jde o běžnou údržbu výše uvedených silnic. Nejedná se zejména o velké rekonstrukce a budování nových silnic. V zimním období společnost udržuje v rámci Karlovarského kraje 224 km silnic I. tříd, 448 km II. tříd, 1363 km III. tříd z toho je 146 km neudržovaných.

Výše uvedené zakázky patří ke strategickým pro společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s..

Od vzniku akciové společnosti se společnost snaží také nabízet své služby a činnosti zejména městům a obcím v rámci Karlovarského kraje a rovněž soukromým subjektům v rámci kraje. Menší zakázky si většinou zajišťují provozní střediska ve spolupráci s příslušnými odděleními společnosti. Jedná se v první řadě o provozní oddělení a obchodní oddělení.

### **2.3 Charakteristika střediska číslo 112 Otovice-Nejdek**

Protože autor je pracovně spojený se střediskem Otovice-Nejdek a působí zde jako vedoucí střediska, proto hlouběji popisuje kooperaci střediska s obchodními partnery.

Středisko má k 01.04.2014 31 pracovníků v dělnické profesi, tři mistry, technika, ekonomku a vedoucího střediska (manažera).

Prioritou střediska stejně jako celé společnosti je letní a zimní údržba silnic prvních druhých a třetích tříd v rámci Karlovarského kraje. Středisko má své pracoviště jak již autor výše zmínil jedno v Otovicích a druhé v Nejdku, kde je také uložena veškerá technika. Středisko má technické zázemí na Božím Daru. Toto pracoviště je využíváno jen v zimním období. Pracoviště je vybaveno jednou kanceláří, společenskou místností s kuchyňkou, sociálním zařízením a jednou ložnicí. Jelikož Boží dar-Klínovec je nejvýše položeným místem v Karlovarském kraji, tak tato oblast vyžaduje v zimním období velmi pečlivou zimní údržbu.



Středisko má ve své gesci také tři haly na sůl, Hala na sůl v Dolním Žďáru (kapacita 1000 t), hala na sůl v Nejdku (kapacita 1000 t), hala na sůl v Otovicích (3000 t).

Technické vybavení pro zimní údržbu střediska je:

- 13 sypačů
- 3 traktory
- 1 multikára
- 4 nakladače
- 3 sněhové frézy
- 1 LKT 120 (lakatoš)

Středisko Otovice-Nejdek společnosti Údržby silnic Karlovarského kraje, a.s. je středisko, které se zabývá mimo výše uvedenou zimní a letní údržbou komunikací také specifickými činnostmi jako je například pokládka asfaltových směsí a s tím spojené práce. Středisko má k 01.01.2014 31 pracovníků v dělnické profesi, tři mistry, technika, ekonomku a vedoucího střediska (manažera). Společnost středisko vybavila technikou pro pokládku asfaltových směsí střední kategorie. Středisko disponuje dvěma chodníkovými finišery, jedním finišerem střední řady, jedním 10 tunovým válcem, dvěma 3 tunovými válci, speciálním vozidlem pro osádku finišerové linky, včetně zázemí pro občerstvení a malou dílnou ve vozidle. Dále je v gesci tohoto střediska vozidlo pro spojovací postřiky a technika pro zalití pracovních spár při pokládce a také 8 nákladních aut pro dovoz asfaltových směsí a pro přesun finišerové linky. Hlavní zázemí má středisko v areálu ředitelství v Otovicích, další pracoviště včetně zázemí pro pracovníky a techniku v Nejdku a na Božím Daru. Finišerovou linku začala společnost provozovat od roku 2006 a postupem času došlo k dalšímu výše uvedenému vybavení.

Středisko Otovice-Nejdek, často nachází své zákazníky v oblasti budování, oprav cyklostezek, chodníků, místních komunikací, různých menších parkovacích ploch a zpevněných ploch. Jak již bylo zmíněno mimo práce spojené se strategickými partnery jako je Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, p. o. a ministerstvem dopravy, často realizuje zakázky pro města, obce i různé soukromé subjekty. Častými partnery pro středisko jsou firmy, které se také pohybují ve stejném sektoru stavebnictví jako středisko Otovice- Nejdek, potažmo společnost ÚSKK.

Obr. č. 2: Ukázka pokládky asphaltové směsi – rychlostní silnice R7 Chomutov



Zdroj: Vlastní zpracování – fotodokumentace, 2014

Na obrázku číslo 2 je znázorněna pokládka asphaltové směsi na rychlostní silnici R7 v Chomutově ve spolupráci s firmou Eurovia CS. Zakázka byla realizována v roce 2013.

## **2.4 Významné kooperace střediska 112**

### **2.4.1 Spolupráce se společností Eurovia**

Středisko Otovice-Nejdek, jak již bylo výše uvedeno autorem od roku 2006, provozuje finišerovou linku a specializuje se na pokládku asphaltových směsí menšího rozsahu. Postupem času se od roku 2006 dostala tato specializovaná linka do podvědomí i společnostem (Eurovia, Strabag, Algon, Swietelsky), které působí v Karlovarském kraji a mají finišery na zakázky většího rozsahu a pro zakázky menšího rozsahu si dovážejí finišery a válce ze svých středisek v rámci České republiky. Firma Eurovia CS, odštěpný závod oblast Čechy, začala plně využívat finišerovou linku společnosti ÚSKK pro zakázky menšího rozsahu plně od roku 2011 do současné doby. Firma Eurovia CS využívá finišerovou linku formou pronájmů na dílčí objednávky v průběhu kalendářního roku. Jelikož firma Eurovia CS vlastní obalovnu v Karlových Varech, tak si asphaltovou směs dodávala sama.

Tab. č. 2: Tržby střediska Otovice-Nejdek za poskytnuté služby firmě Eurovia CS

Rok	Výnosy za poskytnuté služby firmě Eurovia CS, v Kč
<b>2011</b>	<b>818 268,00</b>
<b>2012</b>	<b>1 117 602,50</b>
<b>2013</b>	<b>745 182,50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Níže autor uvádí cenovou kalkulaci pronájmu mechanizace včetně obsluhy strojů, střediska Otovice-Nejdek. Tato kalkulace je kalkulována dle přímých nákladů a některé ceny jsou také dány konkurencí na trhu - například hodinové ceny u nákladních a technologických vozidel. U výpočtu ceny finišerů a válců je počítáno s přímými náklady a částí nepřímých nákladů jako je správní režie.

Tab. č. 3: Cenová kalkulace pronájmu mechanizace ÚSKK

	Finišer Vögele 1300-2	Finišer Vögele 800	válec HAMM DV70VO	válec HAMM HD 12
Hod.odpis	907	631	493	133
ND+opravy+ost./hod	260	240	51	41
PHM (Kč/hod.)	177	116	177	116
Obsluha (3 pracovníci)	990	990	330	330
Celkem	2334	1977	1051	620
Režie 10% + zisk 5%	350,1	296,55	157,65	93
Cena celkem Kč/hod.	2684	2274	1209	713

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

#### Stanovení ceny mechanismů dle přímých a nepřímých nákladů

**Finišer Vögele Super 1300-2:** Pořizovací cena 3.627.000,-Kč, doba odepisování 5 let, roční využití 800 hodin, obsluha 1 strojník, 2 x obsluha lišty

- **Odpis:**  $3.627.000 / 800 \times 5 = 933 \text{ Kč/hod}$
- **Nafta spotřeba:** 6 l/hod. tj.:  $6 \times 29 = 174 \text{ Kč/hod.}$ , kde 29 Kč/l je cena nafty bez DPH
- **Obsluha:** 3 lidé á 330 Kč/hod =  $3 \times 330 = 990 \text{ Kč/hod.}$
- **ND+ opravy +ostatní náklady** dle roku 2013, 208.000 Kč/rok, tj.:  $208\ 000 / 800\text{h} = 260 \text{ Kč/hod}$

**Finišer Vögele Super 800:** Pořizovací cena 2.524.707 Kč, doba odepisování 5 let, roční využití 800 hodin, obsluha 1 strojník, 2 x obsluha lišty

- **Odpis:**  $2.524.707 / 800 \times 5 = 631 \text{ Kč/hod}$
- **Nafta spotřeba:** 4 l/hod. tj.:  $6 \times 29 = 174 \text{ Kč/hod.}$ , kde 29 Kč/l je cena nafty bez DPH
- **Obsluha:** 3 lidé á 330 Kč/hod =  $3 \times 330 = 990 \text{ Kč/hod.}$
- **ND+ opravy + ostatní náklady** dle roku 2013, 192.000 Kč/rok, tj.:  $192.000 / 800h = 240 \text{ Kč/hod}$

**Válec HAM DV 70VO:** Pořizovací cena 1.970.800, Kč, doba odepisování 5 let, roční využití 800 hodin, obsluha 1 strojník.

- **Odpis:**  $1.970.800 / 800 \times 5 = 493 \text{ Kč/hod}$
- **Nafta spotřeba:** 4 l/hod. tj.:  $4 \times 29 = 116 \text{ Kč/hod}$  .., kde 29 Kč/l je cena nafty bez DPH
- **Obsluha:** 1 strojník tj. **330 Kč/hod**
- **ND+opravy + ostatní náklady:** dle roku 2013, 40.800 Kč/rok, tj.  $40.800/800 = 51 \text{ Kč/hod.}$

**Válec HAM HD 12:** Pořizovací cena 530.000,- Kč, doba odepisování 5 let, roční využití 700 hodin, obsluha 1 strojník.

- **Odpis:**  $530.000 / 800 \times 5 = 133 \text{ Kč/hod}$
- **Nafta spotřeba:** 4 l/hod. tj.:  $4 \times 29 = 116 \text{ Kč/hod}$  .., kde 29 Kč/l je cena nafty bez DPH
- **Obsluha:** 1 strojník tj. **330 Kč/hod** **ND+opravy + ostatní náklady:** dle roku 2013, 32.800 Kč/rok, tj.  $32.800/800 = 41 \text{ Kč/hod.}$

#### Stanovení ceny mechanismů podle konkurence

*„Jednou z forem cenové strategie je využití metody založené na cenách konkurence, tj. stanovení ceny podle konkurence. V tomto případě firma určuje své ceny převážně podle cen, které mají její konkurenti, menší pozornost věnuje svým nákladům nebo poptávce.“*  
[9 , s. 504-505]

- **U130 cisterna** – 1.240 Kč/hod
- **Nákladní vozidlo 8x8** – kilometrová sazba 37 Kč/km + 250 Kč/hod (nakládka, vykládka) nebo hodinová sazba 790 Kč/hod

- **Nákladní vozidlo 6x6** – kilometrová sazba 34 Kč/km + 250 Kč/hod (nakládka, vykládka) nebo hodinová sazba 750 Kč/hod
- **Nákladní vozidlo 4x4** – kilometrová sazba 31 Kč/km + 250 Kč/hod (nakládka, vykládka) nebo hodinová sazba 710 Kč/hod
- **Nákladní vozidlo 8x8 + vlek** – kilometrová sazba 42 Kč/km + 250 Kč/hod (nakládka, vykládka) nebo hodinová sazba 840 Kč/hod
- **Nákladní vozidlo 6x6 + vlek** – kilometrová sazba 39 Kč/km + 250 Kč/hod (nakládka, vykládka) nebo hodinová sazba 800 Kč/hod.
- **Nákladní vozidlo 4x4 + vlek** – kilometrová sazba 36 Kč/km + 250 Kč/hod (nakládka, vykládka) nebo hodinová sazba 760 Kč/hod.
- **Technik – hodinová práce** – 500 Kč/hod.
- **Dělník bez mechanizace** – 250 Kč/hod.
- **Dělník s vibrační deskou, řezačkou asfaltu, bouracím kladivem** – 390 Kč/hod.
- **Technologické vozidlo 3,5t** – kilometrová sazba 18 Kč/km nebo hodinová sazba 410 Kč/hod
- **Osobní vozidlo** – kilometrová sazba 10 Kč/km nebo hodinová sazba 100 Kč/hod

Uvedené ceny jsou bez DPH.

#### Charakteristika firmy Eurovia

EUROVIA CS: Společnost Eurovia CS, a. s., dříve Stavby silnic a železnic, a. s., patří k nejvýznamnějším stavebním firmám v České republice a je jedničkou v oblasti dopravního stavitelství. Společnost staví na svých bohatých zkušenostech, špičkovém technologickém zázemí a výkonnosti regionálních závodů, dceřiných společností a jedné filiálce PPP. Skupina je organizována do šesti oblastí na území České a Slovenské republiky. Eurovia CS, a. s., nabízí své služby zákazníkům již více než 60 let. Od roku 2006 je jejím stoprocentním vlastníkem francouzská společnost Eurovia, která působí v 18 zemích světa a je součástí světového koncernu VINCI. [10]

Středisko ÚSKK, a.s. převážně spolupracuje se závodem Karlovy Vary, závod Karlovy Vary Sedlecká 72, 360 02 Karlovy Vary, telefon +420 353 225 231-6, Fax +420 353 227 800, e-mail: eurovia-karlovyvary@eurovia.cz; kontaktní osoba společnosti: odštěpný závod oblast Čechy západ – Ladislav Keller – Hlavní stavbyvedoucí-pokládka

## 2.4.2 Možná spolupráce se společností .A.S.A.

V současné době společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. – středisko 112 Otovice-Nejdek zahájilo jednání se společností .A.S.A. o možné spolupráci – kooperaci v rámci vypsané veřejné zakázky městem Karlovy Vary na „Letní a zimní údržbu místních komunikací na území města Karlovy Vary“.

Tato zakázka je na období od 01.11.2014 do 30.10.2019. Předmětem veřejné zakázky je provádění letní a zimní údržby. Lhůta pro podání nabídek končí dne 18.04.2014 v 10:00 hod.; místo podání nabídek: Magistrát města Karlovy Vary

Charakteristika práce v letní údržbě:

- Blokové čištění komunikací a chodníků,
- Čištění parkovacích ploch,
- Úklid pěších zón a veřejných prostranství, čištění chodníků v lázeňském území,
- Noční mytí komunikací, pěších zón a veřejných prostranství,
- Strojní metení komunikací,
- Čištění chodníků, lávek, schodišť, veřejných prostranství,
- Čištění dešťových vpustí,
- Sběr listí.

Charakteristika práce v zimní údržbě:

- Zimní údržbou se rozumí zmírňování závad vznikajících povětrnostními vlivy a podmínkami za zimních situací ve sjízdnosti a schůdnosti komunikací, chodníků, autobusových zastávek, přechodů pro chodce, schodišť ve sjízdnosti a schůdnosti komunikací, chodníků, autobusových zastávek, přechodů pro chodce, schodišť, pěších zón, veřejných prostranství dle schváleného plánu zimní údržby,
- V rámci zimní údržby bude zhotovitel povinen zajistit nepřetržitou 24-hodinovou pohotovostní službu, včetně zajištění dispečinku zimní služby a kontroly sjízdnosti a schůdnosti místních komunikací,
- Zhotovitel předloží vždy do 20. dubna každého roku vyhodnocení zimní údržby.

### Charakteristika společnosti .A.S.A.

Firma .A.S.A. byla založena v roce 1988 v Rakousku a v relativně krátkém období se stala jednou z nejvýznamnějších evropských firem, zabývajících se nakládáním s odpady a poskytováním komunálních služeb.

V České republice působí od roku 1992 a dnes je jednou z největších a nejperspektivnějších firem v odpadovém hospodářství. Firma .A.S.A. v České republice obsluhuje téměř 1,2 milionu obyvatel a nabízí komplexní paletu služeb pro obce, podniky a živnostníky. Součástí nabídky služeb je zpracování druhotných surovin, provoz solidifikační jednotky a biodegradačních ploch.

.A.S.A. zajišťuje sanaci starých ekologických zátěží, projektuje, staví a rekultivuje vlastní skládky. Všechny firmy .A.S.A. v České republice nabízejí zájemcům zajištění využití nebo odstranění odpadů v rozsahu Katalogu odpadů a souhlasů příslušných orgánů veřejné správy (zákon 185/2001 Sb., vyhlášky 381/2001 Sb. a 383/2001 Sb.).  
[11]

### Forma spolupráce mezi společnostmi ÚSKK - .A.S.A.

Zakázka by byla realizována v rámci „sružení“ s firmou .A.S.A. na základě společenské smlouvy uzavřené dle ustanovení § 2716 a následujícího zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku. Společníci budou vykonávat společnou činnost v rámci společnosti pod názvem „Údržba komunikací v Karlových Varech“

Dle uzavřené smlouvy o společnosti budou přílohou této smlouvy Stanovy společnosti „Údržba komunikací v Karlových Varech“ pro plnění veřejné zakázky.

Tyto stanovy obsahují následující části:

- a) Základní ujednání
- b) Personálně řídicí ustanovení
- c) Materiální vybavení
- d) Ostatní ekonomická ustanovení
- e) Písemný a ústní styk s objednatelem
- f) Účetní evidence a vnější platební styk
- g) Vystoupení ze společnosti
- h) Rada společnosti
- i) Ostatní a závěrečná ujednání

## Principy a řešení vypořádání finančních vztahů mezi ÚSKK a společností .A.S.A.

1. V rámci společnosti „Údržba komunikací v Karlových Varech“ bude ÚSKK vedoucí společník a společnost .A.S.A. bude druhý společník,
2. ÚSKK je schopna nasadit „velké“ stroje dle zadávací dokumentace, .A.S.A. jako druhý společník poskytne společnosti „Údržba komunikací v Karlových Varech“ dohodnutou techniku (novou) včetně její obsluhy, případně další personální zajištění zakázky dle dohody,
3. Druhý společník bude vedoucímu společníku fakturovat skutečně dosažené náklady v rámci výkonu služeb a prací pro zakázku v Karlových Varech
4. Přehled fakturovaných nákladů ze strany .A.S.A je uveden níže. Zvýrazněné náklady jsou definovatelné předem a mohou tvořit dohodnutý paušál, ostatní náklady budou fakturovány dle odsouhlasené skutečnosti, odvislé od rozsahu skutečných výkonů v rámci zakázky:
  - a) Variabilní náklady
    - i. PHM
    - ii. Opravy a údržba
    - iii. Nakupovaný materiál
    - iv. Nakupované služby
    - v. Zneškodnění odpadů (smetků)
    - vi. Agenturní pracovníci
  - b) Personální náklady
    - i. Mzdy
    - ii. Odvody na straně zaměstnavatele
    - iii. Stravenky



c) **Fixní náklady**

- i. **Zákonné a havarijní pojištění**
- ii. **OOPP**
- iii. **Školení**
- iv. **Cestovné**
- v. **Kancelářské potřeby**
- vi. **Řídící režie .A.S.A.**

d) **Odpisy**

- i. **Účetní odpisy nakoupené techniky**

- 5. Nad rámec fakturovaných nákladů bude tato fakturace navýšena o 7% (zisk .A.S.A. na zakázce)
- 6. .A.S.A. se současně vzdá podílu na zisku celé zakázky, což znamená, že vzdá i podílu na případné ztrátě zakázky

## Předpokládané ekonomické náklady zakázky

Tab. č. 4: Předpokládané ekonomické náklady zakázky

NÁKLADY	1rok	5let
<b>SPOTŘEBOVANÉ NÁKUPY</b>		
spotřeba PHM	1 800 000,00 Kč	9 000 000,00 Kč
spotřeba - automateriál	100 000,00 Kč	500 000,00 Kč
spotřeba soli + solanka	1 600 000,00 Kč	8 000 000,00 Kč
spotřeba drtě,kamenivo	100 000,00 Kč	500 000,00 Kč
spotřeba - dopravní značení	50 000,00 Kč	250 000,00 Kč
spotřeba vody (čisticí vozy,samosběr)	100 000,00 Kč	500 000,00 Kč
spotřeba - mycí a čisticí prostředky pro zaměstnance	32 000,00 Kč	160 000,00 Kč
spotřeba - ochranné pomůcky	95 000,00 Kč	475 000,00 Kč
spotřeba - ostatní nspecifikovaný materiál	50 000,00 Kč	250 000,00 Kč
spotřeba - vody,energie,plynu	60 000,00 Kč	300 000,00 Kč
<b>SLUŽBY</b>		
opravy a údržba nemovitého materiálu	60 000,00 Kč	300 000,00 Kč
opravy a údržba dopravních prostředků (11ks)	330 000,00 Kč	1 650 000,00 Kč
cestovné - paušál (32 pracovníků)	460 800,00 Kč	2 304 000,00 Kč
ostatní služby - telefonní, telekomunikační	27 000,00 Kč	135 000,00 Kč
ostatní služby - nájemné	20 000,00 Kč	100 000,00 Kč
ostatní služby - školení	5 000,00 Kč	25 000,00 Kč
ostatní služby - odpad (1100 tun smetky)	572 000,00 Kč	2 860 000,00 Kč
ostatní služby - software,gps,výpočtení technika	101 600,00 Kč	508 000,00 Kč
<b>OSOBNÍ NÁKLADY</b>		
mzdové náklady (32 lidí)	6 789 141,00 Kč	33 945 705,00 Kč
zákonnné sociální pojištění (32 lidí)	1 697 285,00 Kč	8 486 425,00 Kč
zákonnné zdravotní pojištění (32 lidí)	611 023,00 Kč	3 055 115,00 Kč
zákonnné soc.nákl. - penzijní připojištění 3 %(32 lidí)	200 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč
zákonnné soc.nákl. - lékařské prohlídky (32 lidí)	15 000,00 Kč	75 000,00 Kč
zákonnné soc.nákl. - ochranné nápoje (32 lidí)	20 000,00 Kč	100 000,00 Kč
zákonnné soc.nákl. - čištění oděvů (32 lidí)	30 000,00 Kč	150 000,00 Kč
<b>DANĚ A POPLATKY</b>		
Daň silniční	150 000,00 Kč	750 000,00 Kč
<b>JINÉ PROVOZNÍ NÁKLADY</b>		
Ostatní provozní náklady - pojistné majetku	380 000,00 Kč	1 900 000,00 Kč
<b>ODPISY</b>		
odpisy (nová mechanizace + nástavby + gps)	7 757 000,00 Kč	38 785 000,00 Kč
<b>VNITROPODNIKOVÉ NÁKLADY</b>		
úrok ze skladových zásob (posypový materiál)	30 000,00 Kč	150 000,00 Kč
úrok z majetku	2 516 000,00 Kč	12 580 000,00 Kč
správní režie	3 911 040,00 Kč	19 555 200,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>29 669 889,00 Kč</b>	<b>148 349 445,00 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Náklady byly stanoveny dle kalkulace vlastních nákladů služby. Kalkulace vlastních nákladů služby jsou zejména využívány pro: technickoekonomické propočty při hodnocení realizačních záměrů, volbu varianty (propočty ekonomické efektivity realizace investičních záměrů či jednotlivých akcí).

Propočtové kalkulace mají v podmínkách tržního hospodářství zcela zásadní význam a to pro základní rozhodovací úlohy například: zda realizovat další druh služby.

Propočtové kalkulace se počítají v etapě přípravy na novou službu, vychází se velmi často z kvalifikovaných odhadů nákladů, proto mají „omezený stupeň přesnosti“ (nejsou k dispozici přesné normativní podklady, jejichž zhotovení je v dané časové fázi nevhodné). Využívá se zejména metody „porovnání“ s podobnými službami. [12]

## **2.5 SWOT analýza společnosti ÚSKK,a.s.**

### **2.5.1 Silné stránky společnosti**

#### **1. Zimní a letní údržba komunikací**

Společnost ÚSKK má výhodu v dlouholeté zkušenosti s letní a zimní údržbou komunikací prvních, druhých a třetích tříd v rámci Karlovarského kraje. Jak již autor uvedl, společnost má v rámci Karlovarského kraje pět středisek a každé středisko má dvě pracoviště. Pracoviště jsou strategicky rozmístěné, aby byla zajištěna bezpečnost a sjízdnost na komunikacích po celém Karlovarském kraji. V Karlovarském kraji patří uváděná společnost k největší společnosti, která se zabývá běžnou letní a zimní údržbou s dlouholetou zkušeností. V zimním období jsou veškeré pracovní kapacity upřeny k výkonu zimní údržby i přesto, že společnost prošla transformací z Okresních správ silnic Sokolov, Cheb, Karlovy Vary až po současnou akciovou společnost. Přizpůsobila se všem změnám a uspěla ve veřejných zakázkách. V roce 2009 společnost ÚSKK, uspěla ve veřejné soutěži na údržbu silnic II. a III. tříd v rámci Karlovarského kraje. V roce 2014 společnost ÚSKK uspěla ve veřejné soutěži na údržbu silnic I. třídy v rámci kraje.

V zimním období jsou veškeré pracovní kapacity upřeny k výkonu zimní údržby, kde je nepřetržitě držena 24 hodinová pohotovost. V případě mírné zimy, kdy nejsou nutné výjezdy k zabezpečení sjízdnosti a plynulosti dopravy na pozemních komunikacích, provádí se náhradní práce na silnicích I., II. a III. tříd jako jsou například - výřezy křoví na krajnicích a v příkopech, čištění uličních vpustí, čištění propustků, čištění mostů,

čištění směrových sloupků a nástavců na svodidlech, sběr odpadů na krajnicích a v příkopech. V zimním období je rovněž prováděna v rámci střediska kontrola techniky a běžná údržba strojů a nástaveb pro letní údržbu tak, aby byla na další sezonu technika připravena.

S přechodem na akciovou společnost došlo k vyšší kontrole různých subjektů a úřadů směrem ke společnosti ÚSKK, jak samotných výkonů v letní a zimní údržbě, tak vykazování veškerých údajů. Z tohoto důvodu, byla v rámci společnosti zřízena řada opatření, například vybavení všech nákladních a osobních vozidel systémem GPS – Fleetware. Dále se musí výkony zimní údržby (spotřeba soli, solanky, posypové kilometry atd.) denně zaznamenávat na střediscích do deníku zimní údržby. Tato data jsou centrálně kontrolována, sledována a následně vyhodnocována. Při letní údržbě silnic se také veškeré závady, opravy, evidence na silnicích první třídy zaznamenávají pomocí GPS do programu, který byl nainstalován firmou Vars, s pověřením ministerstva dopravy. Tato data po zadání do programu jsou ihned dostupná pověřeným pracovníkům ÚSKK, Ředitelství silnic a dálnic a Ministerstva dopravy. Na silnicích druhých a třetích tříd jsou opravy, závady, evidence zaznamenávány zatím „pouze ručně do stavebních deníků“. Fakturace za běžnou letní a zimní údržbu silnic prvních, druhých a třetích tříd probíhá vždy, na začátku každého měsíce za předešlý měsíc.

Obr. č. 3: Zimní údržba na komunikaci II/219 Boží Dar -Neklid



Zdroj: Vlastní – fotodokumentace, leden 2012

Na obrázku č. 3 je znázorněná zimní údržba na komunikaci II/219 Boží Dar -Neklid, dne 16. 02. 2012.

## 2. IT systém, GPS systém, Rádio systém

Silnou stránkou společnosti je velmi dobré softwarové vybavení podnikovým programem Datec. Střediska a oddělení společnosti mohou využívat různé agendy v rámci tohoto programu.

- Agenda účetnictví - nabízí účetní doklady, daňové doklady, vzájemné zápočty, mzdové doklady, účetní doklady zahraniční, účetní doklady s kurzem na položce, evidence nájemních smluv – daňové doklady neúčtované.
- Agenda – bankovní příkazy
- Agenda – pokladna
- Agenda odběratelé, dodavatelé,
- Agenda sklad
- Agenda majetek
- Agenda vymáhání pohledávek
- Agenda plány
- Agenda výroba

Tento program je dostupný v rámci společnosti všem oddělením a každý pracovník má dle své funkce přístup do přidělených částí programu. V systému Datec pracují všechna střediska a oddělení společnosti.

Autor již uvedl, že společnost má ve všech vozidlech nainstalovanou GPS stanici a na dispečincích je možno sledovat vozidla, jak v rámci jednoho střediska, tak v rámci celé společnosti. GPS systém také zaznamenává v zimním období spotřebu posypové soli, roztoku solanky, posypové drti. Systém zaznamenává přesně nastavenou posypovou gramáž sypacích vozidel v daný okamžik. Současně rozlišuje, kdy vozidlo jen sype, pluží nebo pluží a sype současně. V systému GPS jsou nastavené jednotlivé okruhy a následné vyhodnocení je velmi přehledné, jak pro společnost, tak pro odběratele. Další velkou výhodou nainstalovaných GPS stanic je, že například při jakékoliv nehodě, kdy je nutné doložit, že v daný okamžik sypací vozidlo provedlo zásah, tak společnost může poskytnout příslušným kontrolním orgánům veškeré přehledné informace a data i několik let zpětně. V letním období GPS stanice evidují a zaznamenávají například

délku zametení komunikací nebo zaznamenávají sekání krajnice, prohloubení příkopů atd..

V rámci společnosti – středisek jsou používány radiostanice (vysílačky), které jsou nainstalovány v každém vozidle. Pokrytí signálem je až na malé výjimky po celém Karlovarském kraji. Pomocí radiostanic probíhá komunikace mezi řidičem a dispečerem na příslušném středisku nebo dispečinku. Také je výhodou, že komunikace probíhá na jednom kanálu a střediska se mohou navzájem informovat o stavu a sjízdnosti komunikací a o stavu počasí.

### 3. Kvalitní služby

Vzhledem k tomu, že společnost působí v sektoru údržby komunikací velmi dlouhou dobu, poskytuje zejména Karlovarskému kraji, který má ve své gesci silnice II. a III. tříd a Ministerstvu dopravy, který má ve své gesci silnice I. třídy velmi dobré a kvalitní služby v běžné údržbě silnic jak v letním období, tak v zimním období v rámci celého Karlovarského kraje.

Jak již bylo zmíněno, společnost nabízí rovněž služby nad rámec běžné údržby, jako je například pokládka asphaltové směsi strojně finišerem a následné zhutnění vibračními válci, které má ve své gesci středisko 112. Středisko 112 Otovice-Nejdek má v současné době tuto „strojní četu“ vybavenou tak, že nemá pro tento druh práce konkurenci v Karlovarském kraji. Strojní mechanizace čety je stavěna na malé a střední zakázky v oblasti pokládky asphaltové směsi jako jsou různé cyklostezky, chodníky, místní komunikace, víceúčelová hřiště, běžecké dráhy atd. U těchto malých staveb je naše společnost konkurence schopná oproti gigantům, které se zabývají dopravními stavbami. Jsou to zejména společnosti: Eurovia CS, Colas CZ, Algon plus, Strabag a společnost Swietelsky. Středisko 112 má také k dispozici linku na sanaci spár a trhlin na komunikacích, která je permanentně využita po celou letní sezónu. Finišerová linka střediska 112, je využívána rovněž v průběhu běžného roku. Velká část obcí a měst je na služby společnosti ÚSKK zvyklá a již řadu let se společností spolupracují. Spolupráce se týká zejména čištění komunikací, chodníků a menších oprav místních silnic.

#### 4. Strategicky rozmístěná pracoviště

Autor práce se již výše zmiňuje, že v rámci společnosti došlo k reorganizaci a společnost má v současné době pět středisek. Každé středisko má k dispozici dvě pracoviště se zázemím pro pracovníky a garáže pro strojní vybavení. Na každém pracovišti je také hala na posypový materiál (průměrná kapacita jedné haly je 1000 tun) a zařízení na výrobu roztoku – chloridu sodného (solanky) používaného na zkrápění komunikací. Středisko 112 Otovice-Nejdek, které je pracovně spojeno s autorem této práce, má vzhledem ke specifické údržbě komunikací v okolí Božího Daru jedno pracoviště navíc a to právě na Božím Daru. Středisko Otovice-Nejdek má další pracoviště v Nejdku a v Karlových Varech, Otovicích. Hala na sůl má v Otovicích s kapacitou 3000 tun a výrobním zařízením na chlorid sodný. V Dolním Žďáru s kapacitou 1000 tun a výrobním zařízením na chlorid sodný a poslední halu má středisko 112 v Nejdku s kapacitou 1000 tun a také jedním výrobním zařízením na chlorid sodný.

#### 5. Strojní vybavení

Společnost ÚSKK má také velmi dobré strojní vybavení v rámci středisek po celém Karlovarském kraji. V současné době má společnost k dispozici 60 nákladních automobilů. V zimním období jsou tato vozidla vybavena sypacími nástavbami a radlicemi a používána primárně na zimní údržbu. V rámci společnosti je několik vozidel, na kterých je i v zimním období nasazena korba a nejsou osazeny sypacími nástavbami. Tato vozidla jsou využívána v rámci společnosti na dovoz nebo odvoz materiálu jako je například posypová drť. V případě většího spadu sněhu jsou využívána na odvoz sněhu. Pro zimní období jsou také v rámci společnosti připraveny čtyři sněhové frézy, z toho dvě na středisku 112 Otovice-Nejdek. Na každém středisku jsou také k dispozici většinou dva nakladače, které se používají k nakládce soli na sypací vozidla. Některé nakladače jsou používány v případě většího spadu sněhu, k nakládce sněhu na vozidla s korbou. V letním období jsou vozidla, která jsou v zimním období využívána primárně jako sypací vozy pro zimní údržbu přestavěna na nosiče letních nástaveb. Využití je dle specializace středisek. Jak již autor uvedl, například středisko 112 Otovice-Nejdek se specializuje na pokládku asfaltové směsi, proto většina vozidel je v letním období osazena sklápěcími korbami na dovoz asfaltové směsi. Na ostatních střediscích je většina vozidel přestavěna také na „sklápěčky“, dále na sekačky travních

porostů, přídavná zařízení na hloubení příkopů, seřezání krajnic. Dále jsou na každém středisku minimálně dvě vozidla osazena nástavbami na u nás tak nepopulární výspravy vozovek penetračním způsobem za použití turbomechanizmu.

Společnost, střediska mají také k dispozici různá technologická vozidla podle zaměření a požadavků středisek.

Jelikož společnost v posledních letech neustále vykazuje dobré výsledky, tak tímto průběžně dochází k obměně strojového parku.

#### 6. Dispečerská pracoviště

Další silnou stránkou je, že společnost má v Karlovarském kraji dva centrální dispečinky od 01.11. do 31.03. každý rok nepřetržitě. Centrální dispečinky jsou umístěny v Karlových Varech a v Sokolově. Centrální dispečinky slouží pro silnice I. II. a III. tříd. Na dispečincích dispečeré zaznamenávají důležité údaje, jako je například: telefonní hovory; teploty povrchů komunikací, teploty vzduchu a centrálně stahují data od středisek. Dispečeré na hlavních dispečincích také vyhodnocují, analyzují dostupná data a informace, ke kterým mají přístup. Na základě přístupných informací a dat dispečer vyhodnotí situaci, zda může být ohrožena plynulost a bezpečnost na pozemních komunikacích a vyzve příslušného, službu konajícího pracovníka. Na každém středisku jsou většinou dva technici, kteří jsou zodpovědní za své pracoviště v rámci střediska. Jakmile jsou technici vyzváni hlavním dispečerem, tak jsou zodpovědní za příslušnou oblast, která je dána zimním plánem pro dané zimní období. Středisko 112 má jednoho technika, který má na starost oblast v okolí Karlových Varů a druhý technik má na starost oblast v okolí Nejdku.

#### 7. Personální obsazení středisek a úseků

Ve společnosti ÚSKK na jednotlivých úsecích je v současné době stabilizovaný pracovní kolektiv a zřídka dochází k obměně pracovních míst, takže zaměstnanci jsou na svých místech zapracováni s dostatečnou zkušeností. Na provozních střediscích jsou vedoucí středisek, mistři i ekonomky, jsou delší dobu zaměstnáni ve společnosti a tím mají dostatečné zkušenosti v řízení střediska, pracovníků v dělnických profesích i v administrativní činnosti. Rovněž na dělnických pozicích dochází velmi málo k obměně. Jak již bylo zmíněno tím, že jsou v současné době pracovní týmy stabilizované, jednotlivé úseky navzájem spolupracují a navzájem se doplňují a prolínají.



Jak již autor této práce zmínil, je pracovně spojený se střediskem 112 Otovice-Nejdek, kde je část pracovní kapacity zaměřená na pokládku asfaltových směsí. Tato činnost vyžaduje spolehlivé a iniciativní pracovníky, kteří musí často nad rámec stanovené pracovní doby být déle v práci. Tyto pracovníky střediska, kteří jsou u této speciální činnosti, se snaží vedoucí střediska každoročně posílat na různá profesní a technologická školení za získáním například strojnických průkazů na kolové a pásové finišery nebo tandemové válce. Každoročně jsou čtyři pracovníci vysláni na technologické školení do Mnichova, kde jsou pět pracovních dní přímo ve výrobním závodě pro výrobu finišerů a je jim do detailu vysvětlena funkce a složení finišeru „od motoru do posledního šroubku“. Rovněž jim školitel prakticky a teoreticky vysvětlí a ukáže pokládku na polygonu přímo v závodě, každý pracovník si může cokoliv sám vyzkoušet.

V rámci jednoho roku pracovníci na střediscích absolvují školení BOZP a požární ochrany, vždy na začátku letní sezóny (do 31.03.) pro práce spojené s letní údržbou a vždy na začátku zimní sezóny (do 30.10.) pro práce spojené se zimní údržbou.

Také Ti pracovníci, kteří jsou v zimním období zařazeni do služeb na hlavních dispečincích, jsou před každou zimní sezónou proškoleni a dostávají certifikát dispečera pro zimní údržbu.

#### 8. Dodavatelé materiálu

Společnost ÚSKK každoročně svým obchodním oddělením zajišťuje poptávku a výběr nejdůležitějších materiálů, které potřebuje pro výkon svých zakázek a služeb. Nejdůležitějším artiklem pro společnost je posypová sůl, jejíž průměrná spotřeba ročně činí 22 000 tun. Cena posypové soli se v současné době pohybuje v rozmezí od 1 300 Kč do 1 500 Kč za tunu. Cena je rozdílná v zimním období, kdy je dražší. Levnější posypová sůl je, pokud ji společnost nakoupí v letním období. Na současném trhu je posypová sůl z německých dolů a posypová sůl z polských dolů.

Druhý materiál, který společnost potřebuje pro svou činnost v letním období je asfaltová směs, její průměrná roční spotřeba je 21 000 tun. Cena asfaltové směsi se v současné době pohybuje v rozmezí od 1 100 Kč do 1 800 Kč za tunu, podle druhu asfaltové směsi a obalovny. V Karlovarském kraji jsou tři obalovny. V Karlových Varech vlastní obalovnu firma Eurovia, v Sokolově vlastní obalovnu firma Strabag, v Chebu vlastní obalovnu firma Algon společně s firmou Swietelsky.

Tyto dva nejdůležitější materiály vyžadují každoročně dlouhé jednání včetně poptávkového řízení, aby společnost dosáhla nejnižších možných cen. Vzhledem k tomu, že cena těchto materiálů ovlivňuje většinu zakázek společnosti.

Mezi další materiály a výrobky, které společnost potřebuje pro svou činnost je asfaltová emulze, asfaltové zálivky, barvy pro vodorovné dopravní značení, dopravní značky, bezpečnostní zařízení pro komunikace (svodidla, směrové sloupky atd.), náhradní díly pro opravu vozidel.

#### 9. Dílenská činnost společnosti, včetně externích dodavatelů

Velmi důležitým aspektem společnosti ÚSKK je také to, že má své dílny, které působí jako servis pro všechna střediska v rámci celé společnosti. Samozřejmě nad rámec těchto služeb a oprav pro střediska, se dílny snaží uplatnit také mimo společnost. V rámci společnosti mají dílny pracovní dobu od 7,00 hod. do 15,30 hod. s tím, že mimo pracovní dobu je nastavena pracovníkům dílen pohotovost, jelikož se společnost snaží v každém roce o obnovu části svého strojního parku, jsou s mnoha dodavateli uzavřené výhodné smlouvy na opravy a servisní prohlídky, těchto mechanismů. Například středisko 112 Otovice-Nejdek má ve své gesci finišery a válce od firmy Wirtgen ČR. V případě nutných servisních prohlídek na konci nebo na začátku každé sezóny, provede firma Wirtgen ČR servisní prohlídku u všech strojů - jak válců, tak finišerů najednou v jeden termín. Výhodou firmy Wirtgen je fakt, že se zabývá jen těmito stroji, jako jsou válce a finišery a má špičkové odborníky, kteří provedou nejen garanční kontrolu, ale i vždy provedou technologické proškolení obsluhy těchto strojů nad rámec garanční kontroly. Také firma Wirtgen má nepřetržitý servis 24 hodin denně a v případě jakéhokoliv problému ihned vyjede k opravě. V roce 2012 středisko Otovice-Nejdek provádělo pokládku asfaltové směsi na komunikaci z Chebu na Svatý Kříž a obsluha finišeru zjistila závadu na stroji. Při pokládce docházelo k nerovnoměrnému rozprostření asfaltové směsi na komunikaci. Pracovníci střediska Otovice-Nejdek závadu neodstranili a tak byli nuceni kontaktovat firmu Wirtgen, která okamžitě vyjela ze svého sídla v Praze na stavbu v Chebu a závadu okamžitě odstranila. Tímto zásahem pokračovala pokládka asfaltové směsi a nedošlo k velké ztrátě na materiálu ani k velké prodlevě strojů.

## 10. Mzdové limity na střediscích

Společnost ÚSKK má nastaveny mzdové limity na základě hospodaření každého střediska. Čtvrtletní limity mzdových nákladů se schvalují na každé kalendářní čtvrtletí pro vybrané organizační útvary ÚSKK (úseky a střediska) představenstvo společnosti. Výši čtvrtletních limitů pro jednotlivé organizační útvary navrhuje úsek ekonomicko-organizační. O překročený limit mzdových prostředků v daném čtvrtletí se automaticky snižuje limit mzdových prostředků pro následující období.

Výše dosaženého hospodářského výsledku je rozhodujícím kritériem pro případné změny čtvrtletního limitu mzdových prostředků pro jednotlivá střediska. Stanovený čtvrtletní limit mzdových prostředků střediska pro následující období se navyšuje /snižuje o 25% dosaženého hospodářského výsledku střediska v předcházejícím období.

Vedoucí střediska má ve výše uvedeném systému prostor k motivačnímu mzdovému ohodnocení pracovníků, kteří přistupují k přidělené práci svědomitě a plní pracovní úkoly tak, jak mají a přispívají k vytváření zisku a tím k navýšení mzdových prostředků k základnímu limitu.

### **2.5.2 Slabé stránky společnosti**

#### 1. Specializace středisek

Mezi slabé stránky společnosti můžeme zařadit to, že některá střediska společnosti nemají vyhraněnou specializaci nad rámec běžné údržby silnic. V důsledku to znamená, že jsou odkázané jen na činnosti, které jsou smluvně dané na údržbu komunikací I., II. a III. tříd. Velkou nevýhodou společnosti je, že nerealizuje kompletní dopravně – stavební zakázky. Znamená to, pokud je vypsána zakázka například na vybudování cyklostezky včetně úpravy terénu, zemní práce s následným vybudováním nového podloží, tak v současné době není ve společnosti ÚSKK středisko, včetně vedoucích pracovníků, kteří by tyto zemní práce provedli s vlastní kapacitou zaměstnanců pro následnou pokládku asfaltových směsí. Je nutné také uvést, že na střediscích není ani potřebná mechanizace pro tyto stavební práce a činnosti.

#### 2. IT systém

I přesto, že současný IT systém v podání softwarového podnikového programu Datec poskytuje pro veškerá oddělení a střediska společnosti dobrý servis, má tento program i

nedostatky hlavně ve sledování skutečných nákladů a výnosů pro manažerskou činnost vedoucích středisek. V případě potřeby vyhodnocení nákladů a výnosů pro jednotlivé zakázky, pokud si vedoucí střediska – manažer zvolí tuto sestavu, tak se mu vygenerují náklady na zakázku. Ale mzdy pracovníků jsou v programu Datec zadány stejnou částkou pro všechny pracovníky, normovanou částkou 150 Kč. To samé platí pro mechanizaci a stroje hodinové sazby jsou dány normativem. Rovněž režie se rozpouští jakým si poměrem. To znamená, že do vyhodnocení nákladů a výnosů se nám regenerují skutečné přímé a nepřímé náklady v podobě pohonných hmot, mezd pracovníků, odpisy a další náklady včetně přesné procentuální správní a výrobní režie. Správné členění nákladů oproti výnosům slouží také nejen k vyhodnocení realizovaných zakázek, ale i pro další tvorbu cen na ostatní zakázky a služby

### 3. Obalovna asfaltových směsí

Jelikož společnost každoročně vykazuje větší spotřebu asfaltových směsí, které využívá jak pro ruční pokládku, tak pro strojní pokládku finišerovými linkami, tak se tento odběr blíží k tomu, že je na vyhodnocení společnosti, zda by nebylo vhodné zřídit byť alespoň mobilní obalovnu. Vzhledem k tomu, že společnost nemá svou obalovnu na výrobu asfaltových směsí, tak tento fakt hraje samozřejmě velkou roli při tvorbě jakýchkoliv cen u malých i velkých zakázek na výspravy, opravy a zřízení všech druhů komunikací a místních cest nebo už zmiňovaných cyklostezek, parkovišť a různých víceúčelových hřišť.

### 4. Mzdové paušály pracovníků

Autor práce uvádí, že je velmi dobře nastaven systém mzdových limitů v případě dobrého hospodářského výsledku. Ale není dobře nastaven přidělený základní mzdový limit na pracovníka. Společnost při nastavení základních limitů nerozlišovala odbornost a specializaci jednotlivých pracovníků na střediscích. To znamená, že všichni pracovníci zařazení na pozici řidič – stavební dělník jsou ohodnoceni stejnou částkou například 18.860 Kč měsíčně. Znamená to, že čtvrtletně dostane přiděleno na jednoho pracovníka 56.580 Kč, ať pracovník vykonává kteroukoliv práci v rámci středisek. Na středisku jsou zařazení v pozici řidič-stavební dělník pracovníci, kteří vykonávají technologicky náročnou práci – strojník finišeru, obsluha finišeru „lištaři“, strojník válce, obsluha spárovací linky a další některé vybrané činnosti. Na tyto pracovníky by mělo středisko určitě dostávat vyšší základní mzdový limit, než středisko, které má

pracovníky, kteří vykonávají jen běžnou údržbu silnic. Tento problém je také u pracovníků, zařazených do pracovní pozice mistr. Je rozdíl v práci mistra střediska u finišerové linky, který svou odborností je na úrovni stavbyvedoucího a mistra střediska, který má v „uvozovkách“ na starosti jen letní a zimní údržbu silnic.

#### 5. Vnitroceny a vnitrofakturace

Všechna střediska společnosti mají snahu mít co nejlepší hospodářský výsledek a hledají úspory nákladů ve všech činnostech středisek. V rámci společnosti je možná fakturace mezi středisky, pokud jedno středisko vykonává práci po druhé středisko. V praxi to znamená, že si střediska například za dopravu nákladními auty fakturují běžné tržní ceny. V minulosti se také stalo, že středisko si vzhledem k vyšší ceně například za dopravu nebo jiný mechanismus zaplatilo dopravu mimo společnost ÚSKK a nevzalo ji od střediska společnosti. Tento případ by se samozřejmě nestal, pokud by v rámci společnosti byly nastaveny vnitroceny, za které by se půjčovaly mechanismy v rámci společnosti. Samozřejmě, že středisko, které by tento mechanismus nebo stroj v rámci společnosti poskytnul druhému středisku, mělo být zvýhodněno nebo by mělo být na konci čtvrtletí kompenzováno vzhledem k hospodářskému výsledku.

#### **2.5.3 Příležitosti podniku**

##### 1. Zakázka na letní a zimní údržbu komunikací v Karlových Varech

V současné době se připravuje, analyzuje a oceňuje zakázka „Letní a zimní údržba místních komunikací na území města Karlovy Vary v období 11/2014 – 10/2019. Jak již bylo autorem zmíněno, společnost ÚSKK spolupracuje a připravuje zakázku se společností .A.S.A. na základě – SMLOUVY O SPOLEČNOSTI uzavřené dle ustanovení § 2716 a následujícího Zákona č.89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění (dále jen „OZ“). V případě, že by společnost ÚSKK ve spolupráci se společností .A.S.A. uspěla ve výběrovém řízení, byla by to v současné době největší zakázka pro města a obce v Karlovarském kraji, kterou by společnost realizovala. Po zakázce na běžnou údržbu komunikací I. tříd, jejímž objednavatelem je Ministerstvo dopravy a zakázce na běžnou zimní a letní údržbu komunikací II. a III. tříd., jejímž objednatelem je Karlovarský kraj, by to byla třetí největší zakázka v rámci společnosti. Tato zakázka by také ovlivnila řadu činností v rámci společnosti.

## 2. Kooperace střediska Otovice – Nejdek s dalšími subjekty

Středisko Otovice – Nejdek by mohlo navázat na další spolupráci v rámci finišerové čety a jím spojené práce. Forma spolupráce by se mohla kromě kompletních zakázek s materiálem pro soukromé subjekty, firmy, města a obce, hlavně týkat společností, které podobně jako firma Eurovia CS má v Karlovarském kraji svou obalovnu, včetně velkých finišerových souprav. V současné době už středisko Otovice – Nejdek a její finišerová linka částečně spolupracuje s firmou Algon, Swietelsky. Tyto firmy si také jako společnost Eurovia CS dodávají asfaltovou směs ze své obalovny a společnost ÚSKK, potažmo její finišerová linka provede formou pronájmu mechanizace a pracovníků pokládku asfaltové směsi.

## 3. Strojní vybavení

Jelikož středisko Otovice – Nejdek je vybavené finišerem s šířkou pokládky 1,8-4,2m a společnost ÚSKK disponuje na středisku Bochov-Toužim frézou jen o šířce záběru 0,5m. Současná fréza není kapacitně dostačující pro výkon výše uvedeného finišeru, proto by bylo vhodné, kdyby byla v rámci nákupu strojních investic pořízena kapacitně úměrná silniční fréza k finišeru, kterým disponuje středisko Otovice-Nejdek. V současné době si společnost pro své zakázky musí často najímat výkonově větší frézu. Vzhledem k tomu, že v posledních sezonách je plně využita kapacita finišerové linky společnosti, je na místě vyhodnotit koupi další frézy. Tímto by se také zvýšila konkurenceschopnost společnosti, včetně dalšího využití pro ostatní firmy a subjekty v rámci Karlovarského kraje.

## 4. Čerpací stanice – benkalory

Spotřeba pohonných hmot v rámci společnosti se v posledních třech letech pohybuje kolem 20.000.000 Kč.

Tab. č. 5: Spotřeba pohonných hmot v Kč

Rok	Spotřeba v Kč
2011	19 498 530
2012	21 613 794
2013	17 375 348

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Při této uvedené stabilní spotřebě pohonných hmot, by se společnosti vyplatilo uvažovat o instalaci čerpacích stanic – benkalorů, nejlépe na třech pracovištích v rámci Karlovarského kraje. Dle strategické polohy se jeví jako nejlépe položené pracoviště v Sokolově, Karlových Varech a Chebu. Tyto čerpací stanice by bylo možné využít i pro soukromé firmy a společnosti. Společnost by měla uvažovat o benkalorech jen na naftu, jelikož většina mechanismů a vozidel jezdí na naftu. Také by bylo vhodné k pořízeným benkalorům, pořídit jednu mobilní cisternu, která by byla k dispozici na stavby, které jsou delšího charakteru a mechanismy se nepřesouvají z této stavby. I toto vozidlo by mohlo nabízet služby mimo společnost.

#### **2.5.4 Hrozby podniku**

##### **1. Ztráta strategické zakázky**

Téměř likvidační by pro společnost bylo, kdyby v současné době neměla nebo nezískala zakázky v první řadě pro Krajskou správu a údržbu silnic Karlovarského kraje, na běžnou letní a zimní údržbu silnic II. a III. tříd. To samé platí i pro zakázku Ministerstva dopravy na běžnou letní a zimní údržbu komunikací I. tříd. Bez těchto výše uvedených zakázek by současná společnost v takovém složení jen těžko mohla fungovat, jelikož nepatří mezi velké giganty v uvedených službách, jako je například firma Eurovia CS, Strabag, Swietelsky nebo například Colas CZ. Tyto firmy patří mezi nadnárodní firmy a nepůsobí jen v Karlovarském kraji jako ÚSKK.

##### **2. Zvýšení cen asfaltových směsí**

Mezi další hrozbu pro společnost můžeme řadit zvýšení ceny asfaltové směsi obaloven v rámci Karlovarského kraje. Obalovny, jak už bylo výše konstatováno vlastní nadnárodní společnosti (Eurovia CS – obalovna Karlovy Vary, Strabag – obalovna

Sokolov, Swietelsky+Algon – obalovna Cheb), které se samozřejmě také zabývají pokládkou asfaltových směsí. Společnost ÚSKK sice nevlastní velké finišerové linky, ale částečně konkuruje v menších zakázkách těmto firmám a protože zakázky menšího rozsahu ÚSKK realizuje v dobré kvalitě, tak si vytváří samozřejmě dobrou pozici na trhu v Karlovarském kraji. Menší zakázky mají soukromé subjekty a různé organizace, města a obce snahu realizovat přímo od ÚSKK. Jelikož může dojít k tomu, že v rámci kraje dojde k navýšení cen asfaltových směsí od všech obaloven vůči společnosti Údržbě silnic Karlovarského kraje.

### 3. Konkurence v oblasti běžné údržby silnic

Přechodem a transformací okresních správ silnic v Karlovarském kraji na akciovou společnost Údržba silnic Karlovarského kraje se musí tato společnost zúčastňovat výběrových řízení i na údržbu komunikací v Karlovarském kraji. V posledním výběrovém řízení v roce 2009 na běžnou údržbu komunikací v Karlovarském kraji se například zúčastnila firma ČNES dopravní stavby, a.s., která působí převážně ve Středočeském kraji. Jelikož v současné době je méně staveb jak v dopravě, tak v klasickém stavebnictví a proto řada společností hledá svá uplatnění i v jiných sektorech jako je například běžná údržba silnic. Příkladem firmy, která se chtěla prosadit v tomto sektoru a ve většině případů realizuje velké stavby, je již výše zmiňovaná společnost ČNES dopravní stavby, a.s.

### 4. Konkurence v oblasti pokládky asfaltových směsí

Výše jsem již uvedl, že středisko společnosti, které má ve své gesci finišerovou linku včetně mechanizace na provedení spojovacího postřiku a strojního vybavení na zalití pracovních spár, vykryvá a realizuje v rámci kraje většinou menší zakázky, které se týkají pokládky asfaltových směsí. Ohrožení v podobě konkurence této pokládkové linky a její následnou realizaci menších zakázek, může nastat pravděpodobně asi jen od již několikrát zmíněných nadnárodních společností, které v současné době velikost této linky (v podobě finišerů a válců) v Karlovarském kraji nemají a musí si je najímat od svých poboček v České republice.

### 5. Ztráta personálního obsazení v podobě odborných dělnických pozic

V současné době má středisko Nejdeč-Otovice svou finišerovou linku v provozu od roku 2006 a autor práce může konstatovat, že bez menších změn v personálním



obsazení je finišerová linka od roku 2006 stejná. Tento fakt, že personální obsazení finišerové linky nedosahuje časté obměny má za následek to, že kvalita práce a služeb je na velmi kvalitní úrovni a lidé u této linky jsou „sehraní“. Lze konstatovat, že v letním období zaměstnanci finišerové linky společně, stráví většinu pracovního času je nutné uvést, že spolu velmi dobře vychází a to se nejvíce projevuje na konečné kvalitě práce. Dále je nutné uvést, že samozřejmě každým dnem roste u těchto pracovníků kvalita a obrovské zkušenosti včetně technologických postupů. Protože pokládka asfaltových směsí je specifickou činností, vyplývá z toho, že se těmito službami a navazujícími zakázkami nemůže zabývat každá firma. Proto jsou lidé z této technologicky těžké a důležité práce, někdy rovněž psychicky, fyzicky vyčerpaní a bohužel jsou někdy „nenahraditelní“. Tito pracovníci mají nejen velké zkušenosti a praxi, ale společnost jim také umožnila získat po odborném kurzu a závěrečných zkouškách, patřičný strojnický průkaz. V posledním roce společnost ÚSKK zaznamenala zájem o tyto pracovníky, kteří se vypracovali u společnosti za dobu, kdy se zřídila finišerová linka k velmi schopným a kvalifikovaným lidem. O tyto pracovníky je v Karlovarském kraji v sektoru dopravních staveb zájem. Tento zájem o kvalifikované a zkušené zaměstnance ÚSKK má například firma Eurovia CS, která patří k absolutní špičce v dopravních stavbách nejen v Karlovarském Kraji, ale i v celé České republice.

### **3 Řešení kooperačních vztahů včetně ekonomického zhodnocení**

Navrhovaná řešení kooperačních vztahů a optimalizace podnikových činností je zaměřena na:

1. Kooperaci – společnosti Údržby silnic Karlovarského kraje, a.s. a společnosti .A.S.A. (zakázka na letní a zimní údržbu v Karlových Varech.
2. Kooperaci – společnosti Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. a společnosti Eurovia CS

#### **3.1 Navrhované řešení kooperačních vztahů s firmou .A.S.A.**

##### **3.1.1 Provozní a řídicí činnosti**

V případě, že by společnost „Údržba komunikací v Karlových Varech“ uspěla ve výběrovém řízení a zakázku by získala, tak vedoucím účastníkem společnosti bude společnost Údržba silnic Karlovarského kraje. Druhý společník bude společnost .A.S.A. Cena na které se shodli účastníci společenství pro výběrové řízení je 159.000.000 Kč. Tato cena je celková částka za poskytnuté služby za pět let.

Společnost .A.S.A. by se podílela na zakázce touto mechanizací :

- 4ks univerzální podvozek „malé třídy“
- 4ks sypací nástavba
- 4ks čistící nástavba
- 4ks rotační kartáč
- 4ks radlice
- 1ks technologické vozidlo
- 60ks nádoba na posypový materiál
- 4ks ruční vysavač
- 5 pracovníků, zařazené do pracovní pozice řidič – stavební dělník

Společnost ÚSKK by se podílela na zakázce touto mechanizací:

- 2ks univerzální podvozek „velké třídy“
- 3ks univerzální podvozek „střední třídy“
- 5ks sypací nástavba
- 5ks radlice
- 3ks samosběr

- 2ks čistící nástavba
- 1ks VOK nástavba
- 2ks technologické vozidlo
- 2ks nakladače
- 20 pracovníků, zařazené do pracovní pozice dělník
- 5 pracovníků zařazené do pracovní pozice řidič – stavební dělník
- 2 pracovníci zařazené do pracovní pozice – technik

Společnost ÚSKK, také zajistí zázemí pro všechny pracovníky a mechanizaci, jak společnosti ÚSKK, tak pro společnost .A.S.A. Tyto prostory budou ve stávajícím areálu střediska Otovice – Nejdek. Veškeré řídicí a provozní činnosti bude vykonávat vedoucí účastník, to znamená ÚSKK.

### **3.1.2 Ekonomické a jiné výhody kooperace společností ÚSKK a .A.S.A.**

#### **1. Konkurence**

Jeden z důvodů, proč se společnosti ÚSKK a .A.S.A. dohodly na vzájemné spolupráci je eliminace konkurence v podobě společnosti AVE CZ. Tato společnost vykonává v Karlových Varech v současné době letní a zimní údržbu komunikací. Tato společnost měla do letošního roku víceletou smlouvu, na které dle dostupných informací velmi vydělávala. To také může být jeden z důvodů proč společnost AVE CZ, vyhrávala v minulosti zakázky na údržbu komunikací v Karlových Varech nad rámec jejich dlouholeté smlouvy. Jednalo se o práce, které neměly dané smlouvou a každoročně je město vypisovalo. Zakázky byly na opravu komunikací, vpustí atd. Vždy je každoročně vyhrávala firma AVE CZ a jejich soutěžní ceny byly na hranici pokrytí materiálu – asfaltové směsi. Autor práce si myslí, že tyto zakázky byly schopni financovat z vydělaných finančních prostředků z víceleté smlouvy na údržbu. I kdyby nevyhrála společnost ÚSKK tuto zakázku a vyhrála by firma AVE CZ, tak jí klesnou zisky z údržby komunikací více jak o 80%. A tímto autor práce konstatuje, že by firma u ostatních zakázek již nesnižovala cenu pod hranici rentability. V současné době patří společnost AVE CZ k největším společnostem v České republice a současně i v Karlovarském kraji, která se zabývá stejně jako ÚSKK, běžnou údržbou komunikací a proto, kdyby tuto zakázku nezískala, došlo by k velmi značnému oslabení působnosti této firmy v rámci Karlovarského kraje.

Charakteristika společnosti AVE CZ s.r.o. - Společnost AVE CZ má v České republice již mnohaletou tradici. Společnost vznikla v roce 1993 pod názvem REO-RWE Entsorgung, s. r. o., v roce 2004 se stala součástí rakouského infrastrukturního holdingu Energie AG a byla přejmenována na AVE CZ odpadové hospodářství s. r. o. Od roku 2013 je skupina firem AVE součástí EP INDUSTRIES, která patří mezi nejvýznamnější průmyslová uskupení v České republice. Zahrnuje celou řadu podniků, které působí v segmentech energetického strojírenství, dopravní infrastruktury a automobilového průmyslu. Vzhledem k příslušnosti ve skupině EP INDUSTRIES má AVE výborné zázemí pro získávání nejnovějších poznatků v odpadovém hospodářství, pro zavádění inovačních technologií v oblasti využívání a odstraňování odpadů a také pro získávání kapitálové podpory při budování zpracovatelských a obslužných zařízení. [13]

## 2. Zkušenosti společnosti

Dalším velmi podstatným a důležitým důvodem je proč se společnosti dohodly, že společnost .A.S.A. realizuje velmi podobnou zakázku na Praze 2, kde tuto zakázku také vyhráli ve výběrovém řízení. Proto mají nepřehledné zkušenosti s úklidem komunikací v městských částech a pro společnost ÚSKK bude velmi dobrým a strategickým partnerem. Naopak vedoucí účastník společnost ÚSKK má mnohaleté zkušenosti s běžnou letní a zimní údržbou komunikací I. II. a III. tříd. Tak že navzájem tyto společnosti by mohly vytvořit silného partnera ve výběrovém řízení pro zakázku v Karlových Varech. Dle názoru autora o tuto zakázku svedou boj jen dvě společnosti - nově vzniklé společenství „Údržba komunikací v Karlových Varech“ a společnost AVE CZ, současná společnost, která úklid v Karlových Varech provádí.

## 3. Strategické umístění střediska, skladů a skládky odpadů

Vzniklá společnost „Údržba komunikací v Karlových Varech“ bude mít své středisko ve stávajícím areálu společnosti ÚSKK v Otovicích. Tímto také dojde ke značné úspoře nákladů na vybudování nového areálu. Do nákladů společenství se budou každý měsíc na vystavený účet účtovat adekvátní odpisy za užívání přidělených prostor jak pro zaměstnance, tak pro techniku obou společníků. Tyto náklady v podobě odpisů budou předem odsouhlaseny ve stanovách nově vzniklé společnosti.

Velkou výhodou je dispečink pro zimní údržbu, který v současné době plnohodnotně funguje opět v gesci ÚSKK pro komunikace I. II. a III. tříd. V Otovicích je centrální

dispečink pro celou společnost, ale svůj dispečink tam má také středisko Otovice-Nejdek. Po úspěšném v uvedené soutěži, by pro tuto zakázku sloužil právě dispečink v Otovicích, středisko Otovice-Nejdek. Dispečink je plnohodnotně vybavený hardwarovým vybavením včetně základní vysílací stanice pro vysílačky, dále softwarovým vybavením (GPS program, zimní deník, veškeré přístupy aktuálnímu počasí). I díky výše uvedeným výhodám dispečinku se nemusí do nabídkové ceny počítat tyto náklady.

Další výhodou, která plyne z účasti na této zakázce je sklad posypového materiálu (posypová sůl, inertní materiál), který je opět k dispozici ve stávajícím areálu ÚSKK. Tak jako v případě prostor pro pracovníky a mechanizaci se také za sklady posypového materiálu včetně dispečinku budou každý měsíc účtovat adekvátní odpisy za tyto prostory skladů a dispečinku včetně jeho materiálního vybavení. Tyto náklady, které lze určit před zahájením zakázky, budou odsouhlaseny také druhým společníkem.

#### 4. Ekonomické zhodnocení možné budoucí zakázky

Cena, na které se shodli účastníci společenství pro výběrové řízení je 158.981.966 Kč. Tato cena je celková částka za poskytnuté služby za pět let. Náklady, které autor práce již výše uvedl a také sám stanovil ve výši 148.349.445 Kč, předpokládaný zisk z této zakázky by byl 7,2 %. Je nutné uvést, že v rámci výběrového řízení zadavatel požaduje dvě ceny za letní údržbu a za zimní údržbu. Na první pohled se na tom nezdá nic divného, ale při podrobném rozboru zjistíme, že ze stanoveného paušálu na zimní údržbu se vrací procentuelní část za zimní údržbu v případě mírné zimy. Ze zadávací dokumentace vyplývá, že se koeficient návratnosti finanční částky počítá dle umístěných teplotních a srážkových čidel v Karlových Varech. Jelikož naše společnost má s tímto systémem paušálu zkušenosti, tak pracovník společnosti, který se touto problematikou zimní údržby zabývá ve společnosti ÚSKK zjistil, že každoroční částka, která by se měla vracet zpět zadavateli, městu Karlovy Vary bude 20 % ze stanoveného ročního paušálu. Z této analýzy vyplývá, že je nejvýhodnější dát vyšší částku na letní údržbu. Na letní údržbě totiž není paušální částka, ale jsou zadané přesné jednotky (například m<sup>2</sup>, bm, km) a jejich specifikace (zda se jedná o ujeté kilometry nebo zametené m<sup>2</sup>), uchazeč doplní částku v Kč za každou jednotku a vyjde mu celková částka k požadovaným výměrám.

Jestliže budou klimatické podmínky v následujících zimních sezónách takové jako v předchozích osmi letech, tak v případě, kdyby společnost „Údržba komunikací v Karlových Varech“ uspěla, bude vracet 2.500.000 Kč za rok při stanoveném zimním paušálu 13.000.000 Kč na rok. Z toho vyplývá, že za 5 let by společnost vracela 13.000.000 Kč. Z předpokládaných nákladů vyplývá, že se společnost nemůže dostat do ztráty, jelikož v předpokládaných nákladech na zakázku je počítáno s vyšší finanční částkou za posypové materiály a tím i spojené pohonné hmoty. Jakmile by se tedy každoročně vracelo 20 % paušální hodnoty za průměrnou zimní údržbu, snížila by se spotřeba posypového materiálu a pohonných hmot a tím i finanční náklady a společnost by nebyla ve ztrátě.

V nákladech na zakázku jsou také započítány náklady na účetní odpisy, vnitropodnikové úroky z majetku, havarijní a zákonné pojištění na mechanizaci. Tyto náklady jsou kalkulovány jen na tuto zakázku. To znamená, že jakmile vozidlo bude nasazeno na jinou zakázku, tak veškeré náklady (odpisy, vnitropodnikové úroky z majetku atd.), nebudou dány na účet společnosti „Údržba komunikací v Karlových Varech“ a bude se vytvářet větší zisk, jelikož náklady na pořízené mechanismy budou připisovány na jiné zakázky, kde bude mechanizace nasazena. To samé bude v případě nasazení pracovníků na jiné zakázky, protože mzdové prostředky jsou také při vstupu do zakázky počítány na celý rok pro výše uvedenou zakázku běžné letní a zimní údržby komunikací v Karlových Varech. Pokud by pracovníci byli nasazeni na jiné zakázky, tak by se také v rámci nové společnosti snižovala správní režie, jelikož v současné době má společnost ÚSKK vnitropodnikově nastaveno, že na jednoho pracovníka je stanovena správní režie 14.200 Kč měsíčně. Při úspěšném výběrovém řízení na výše uvedenou zakázku by se uvedená režie snížila na 10.185 Kč měsíčně, vzhledem k rozpuštění režie na větší počet přijatých zaměstnanců.

Společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. vykázala celkové výnosy v roce 2011 ve výši 274.998.000 Kč, v roce 2012 celkové výnosy ve výši 283.665.000 Kč. Autor této práce konstatuje, že v případě realizace zakázky na běžnou údržbu komunikací v Karlových Varech je tato zakázka, jejíž výnosy by byly 29.669.889 Kč za rok velmi strategická a významná vzhledem k celkovým výnosům společnosti za rok.

## **3.2 Zhodnocení kooperačních vztahů s firmou EUROVIA CS**

### **3.2.1 Provozní a řídicí činnosti**

Jak již autor výše konstatoval, středisko Otovice-Nejdek se specializuje na pokládku asfaltových směsí zakázek středního a malého charakteru v sektoru dopravních staveb. Firma Eurovia CS začala využívat služeb ÚSKK – střediska Otovice-Nejdek od roku 2011 dosud. V Karlovarském kraji nemá k dispozici techniku pro zakázky pokládky asfaltových směsí menšího rozsahu.

Od tohoto roku uzavřela ÚSKK se společností Eurovia CS celoroční smlouvu na pronájem techniky včetně obsluhy a byly nastaveny výše uvedené ceny za nasazení mechanismů. Dále se obě strany dohodly, že vždy na začátku každého měsíce firma Eurovia CS pošle požadavek na techniku a realizované stavby v nadcházejícím měsíci, aby společnost ÚSKK rezervovala techniku pro firmu Eurovia CS. Jednotlivé stavby si vždy řídí stavbyvedoucí firmy Eurovia CS.

### **3.2.2 Ekonomické zhodnocení kooperace s firmou EUROVIA CS**

Výnosy společnosti byly výše již prezentovány. Jestliže si například vyhodnotíme rok 2013, tak výnosy střediska Nejdek byly 53.238.517,00 Kč (středisko v roce 2013 ještě nebylo sloučeno se střediskem Otovice). Je nutné zdůraznit, že náklady na materiál byly 20.151.120,- Kč (posypová sůl a asfaltová směs). Autor práce chce tímto poukázat na to, že výnosy za služby pro firmu Eurovia CS v hodnotě 818.268,- Kč nejsou zanedbatelným výnosem.

Další výhodou této spolupráce je fakt, že středisko Otovice-Nejdek nenese za provedené práce žádné záruky, protože firma Eurovia CS si dodává asfaltovou směs a středisko Nejdek má smluvní vztah pouze na pronájem mechanizace.

Velmi důležitým „ziskem“ a přínosem, pro firmu ÚSKK je mimo výnosu za pronájem mechanizace včetně pracovníků pro firmu Eurovia, že středisko Otovice-Nejdek se dostává na důležité stavby i v rámci celé České republiky. V minulém roce například ve spolupráci s finišerovou linkou Eurovia CS realizovaly část dálnice D3 u Tábora a R7 u Chomutova. Pro pracovníky ÚSKK jsou to ničím nenahraditelné zkušenosti spolupracovat na těchto stavbách, vedle zkušených pracovníků společnosti Eurovia CS.

Společnost ÚSKK nabídla firmě Eurovia CS velmi dobrou cenu za pronájem finišerové linky a mechanizace, proto společnost Eurovia CS není nucena v rámci Karlovarského kraje pořizovat finišerovou linku na menší zakázky a vyplatí se spolupracovat se společností ÚSKK.

Ostatní společnosti v rámci Karlovarského kraje, které se zabývají také velkými stavbami například firmy Colas, Algon, Switelsky, již také začaly využívat služeb společnosti ÚSKK.

### **3.3 Optimalizace podnikových činností**

#### **3.3.1 Specializace středisek a pracovní kvalifikace**

Ve SWOT analýze bylo poukázáno na to, že některá střediska nemají žádnou specializaci kromě provádění běžné letní a zimní údržby. Proto dle autora by bylo žádoucí ve prospěch společnosti a navazujících činností například pro středisko Otovice-Nejdek, kdyby se některé středisko v rámci společnosti specializovalo na přípravné zemní a výkopové práce včetně stavebních zakázek menšího charakteru. Protože většina výběrových řízení, ve kterých se nachází pokládka asfaltových směsí, je spojena právě s přípravnými pracemi a to v současné době není žádné středisko schopno realizovat. Je to také spojeno s tím, že na pozicích mistr střediska nepůsobí mistři se stavebním zaměřením kromě střediska Otovice-Nejdek.

#### **3.3.2 Mzdové limity**

Autor práce tímto navazuje opět na slabé stránky podniku a také na předchozí bod 3.3.1. Právě proto, že některá střediska nemají specializaci, tak je žádoucí, aby se v rámci společnosti navýšil základní čtvrtletní paušál na pracovníky střediska Otovice-Nejdek, protože tito lidé vykonávají oproti jiným střediskům technologicky náročnou práci. To samé platí o mistrovi střediska Otovice-Nejdek, který dozoruje a řídí tuto činnost.

#### **3.3.3 Úprava IT systému**

V případě realizace zakázky na běžnou letní a zimní údržbu v Karlových Varech je nutné upravit podnikový systém Datec. Je nutné povést takové úpravy, aby byl zřízen jeden účet, na který by se účtovaly skutečné přímé a nepřímé náklady za výše uvedenou zakázku a kdykoliv by bylo možné zjistit skutečnou nákladovost zakázky.



### **3.3.4 Obalovna asfaltových směsí**

Po předchozích analýzách a zkušenostech autora práce není žádoucí, aby společnost ÚSKK realizovala nákup a výstavbu obalovny v rámci Karlovarského kraje. V Karlovarském kraji jsou již tři obalovny a což je dle názoru autora již dost. Tyto obalovny dle dostupných informací nemají využitou kapacitu. Proto by bylo výhodnější vstoupit do jednání s některou obalovnou a uvažovat o spolupodílíctví.

## ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce je základní podrobná charakteristika stávající společnosti Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. a také jednoho z jeho provozních středisek s názvem Otovice-Nejdek. Velmi podrobně jsou v práci popsány silné a slabé stránky podniku a dále i navazující hrozby a příležitosti podniku.

Autor podrobně popsal možnou budoucí spolupráci s firmou .A.S.A., včetně předběžných ekonomických nákladů na zakázku. V práci je popsáno velmi podrobně finanční vypořádání mezi společnostmi .A.S.A. a ÚSKK s tím, že dle autora je to nejvýhodnější a nejlepší finanční vypořádání pro společnost ÚSKK. Autor čtenářům poskytuje i podrobnou provozní a řídicí činnost, kterou sám v rámci společnosti ÚSKK navrhl. Z podrobné analýzy a navržené kooperace jednoznačně vyplývá, že by tato zakázka byla velkým přínosem pro společnost Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. Zakázka by dle předpokládaných ekonomických nákladů byla nejen finančně výhodná, ale také by v rámci Karlovarského kraje oslabil velkého konkurenta firmu AVE CZ. Velkým přínosem by také byla spolupráce s firmou .A.S.A. v rámci společenství.

Shrnutím druhé stávající spolupráce s firmou Eurovia CZ, autor poukázal na velmi dobrou a již existující spolupráci společnosti ÚSKK, která je na bázi pronájmu mechanizace, včetně kvalifikované obsluhy v podobě pracovníků ÚSKK. Tato forma spolupráce se ukazuje jako velmi výhodná nejen po finanční stránce, ale také, že s každou další zakázkou, na které se podílí pracovníci ÚSKK roste technologická a profesní způsobilost pracovníků ÚSKK. Jak již autor uvedl, firma Eurovia CS realizuje velmi důležité zakázky nejen v rámci Karlovarského kraje, ale i celé České republiky. Z výše uvedeného vyplývá, že je jednoznačné v rámci společnosti udržet tuto spolupráci s firmou Eurovia CZ a snažit se zajistit další spolupráci s ostatními firmami, které realizují velké dopravní stavby v rámci Karlovarského kraje.

Na základě SWOT analýzy autor navrhl reálné optimalizace některých činností, které je nutné ve společnosti ÚSKK vyřešit a realizovat.

## **SEZNAM TABULEK**

TAB. Č. 1: KONTAKTNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI ÚDRŽBA SILNIC KARLOVARSKÉHO KRAJE, A.S. ....	17
TAB. Č. 2: TRŽBY STŘEDISKA OTOVICE-NEJDEK ZA POSKYTNUTÉ SLUŽBY FIRMĚ EUROVIA CS .....	27
TAB. Č. 3: CENOVÁ KALKULACE PRONÁJMU MECHANIZACE ÚSKK .....	27
TAB. Č. 4: PŘEDPOKLÁDANÉ EKONOMICKÉ NÁKLADY ZAKÁZKY .....	34
TAB. Č. 5: SPOTŘEBA POHONNÝCH HMOT V KČ .....	47

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

OBR. Č. 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OD 1. 4. 2014 SPOLEČNOSTI ÚDRŽBA SILNIC KARLOVARSKÉHO KRAJE, A.S. ....	20
OBR. Č. 2: UKÁZKA POKLÁDKY ASFALTOVÉ SMĚSI – RYCHLOSTNÍ SILNICE R7 CHOMUTOV .....	26
OBR. Č. 3: ZIMNÍ ÚDRŽBA NA KOMUNIKACI II/219 BOŽÍ DAR -NEKLID .....	36

## **SEZNAM ZKRATEK**

ÚSKK – Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s.

SÚS – Správa a údržba silnic

MSP – Malé a střední podniky

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. **SUKENÍKOVÁ, Andrea.** *Zákony 2014*. 1.vydání. Český Těšín : Poradce, s.r.o., 2014. str. 816. ISSN 1802-8276.
2. **SYNEK, Miloslav. aj.** *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. str. 658. ISBN 80-7179-892-4.
3. **HORÁKOVÁ, Helena.** *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. str. 204. ISBN 80-247-0447-1.
4. **HESKOVÁ, Marie.** *Kooperace*. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2005. str. 131. ISBN 80-7259-048-0.
5. **VEBER, Jaromír. aj.** *Management Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. str. 734. ISBN 978-80-7261-200-0.
6. **JERMÁŘ, Milan. aj.** *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vydání. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2012. str. 158. ISBN 978-80-261-0147-5.
7. **Údržba silnic Karlovarského Kraje,a.s.** Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. | USKK, a.s. *ÚSKK, a.s. - jsme tu pro Vás | USKK, a.s.* [Online] [Citace: 27. 3 2014.] <http://www.uskk.cz/o-nas>.
8. **Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, příspěvková organizace.** Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, příspěvková organizace. *Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, příspěvková organizace*. [Online] [Citace: 20. 3 2014.] <http://www.ksusk.cz/index.php?pg=uvod>.
9. **KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary.** *Marketing*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. str. 856. ISBN 80-247-0513-3.
10. **EUROVIA CS.** EUROVIA - Hlavní stránka. *Eurovia*. [Online] 3. 2 2014. [Citace: 2. 3 2014.] <http://www.eurovia.cz/cs/home>.
11. **.A.S.A.** O společnosti — .A.S.A. © .A.S.A. *Abfall Service AG, 2009-2014*. [Online] [Citace: 3. 30 2014.] <http://www.asa-group.com/cs/Ceska-republika/Spolecnost/O-spolecnosti.asa>.

12. **KŘÍKAČ, Karel., PAVLÁK, Miroslav.** *Podniková ekonomika 2*. Plzeň :  
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická 2, 2008. str. 60. ISBN 978-80-  
7043-404-8.

13. **AVE CZ.** AVE. AVE. [Online] [Citace: 2. březen 2014.]  
[http://www.ave.cz/ave\\_cz/page/346936509589029002\\_348845923071138449~353964534847578362\\_353964534847578362,cz.html](http://www.ave.cz/ave_cz/page/346936509589029002_348845923071138449~353964534847578362_353964534847578362,cz.html).

Anotace

SOPR, Z. *Ekonomické zhodnocení kooperace podniků v konkurenčním prostředí.*

Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Chebu, 61. S., 2014

**Klíčová slova:** Kooperace, společnost, spolupráce, analýza činností

Předložená bakalářská práce je založena na kooperaci společnosti Údržba silnic Karlovarského kraje, a. s. s podnikatelskými subjekty. Jedná se o společnost Eurovia CS, a také možná spolupráce se společností .A.S.A. V práci je podrobně popsána SWOT analýza společnosti Údržba silnic Karlovarského kraje, a. s. Na základě těchto poznatků je v závěru charakterizována spolupráce se společností .A.S.A. a výhody této spolupráce. V práci je popsána stávající spolupráce se společností Eurovia CS a zdůvodnění důležitosti spolupráce se jmenovanou firmou.

## Abstract

SOPR, Z. *Economic evaluation of business cooperation in a competitive environment.*  
Bachelor work. Cheb: The Faculty of Economics ZCU in Cheb, 61. P., 2014

**Key words** : cooperation, society, collaboration, business analysis

The submitted bachelor's thesis is based on the cooperation of the Highway Maintenance, a.s. of Karlovy Vary region and private businesses. One of the businesses mentioned is Eurovia CS and probably also a cooperation with ASA business. The SWOT analysis of the Highway Maintenance, a.s. of Karlovy Vary region is described here in detail. On the basis of these findings the cooperation with ASA business and its advantages are defined at the conclusion of the thesis. There is also described already existing cooperation with Eurovia CS Company in my thesis and the important reasons for this cooperation.